LAWRENCE J. PETER ŞI RAYMOND HU'LL
PRINCIPIUL Lui PETER

Un best seller naţional care a făcut vâlvă ! "Principiul lui Peter". De ce lucrurile nu merg bine. De L.J.Peter şi R.Hull.
Într-o ierarhie fiecare om tinde să ajungă la propriul său nivel de incompetenţă.

Despre autori
Lawrence J.Peter s-a născut în Canada şi şi-a terminat studiile la Universitatea de stat din Washington. Cu o bogată experienţă de profesor, consilier, psiholog şcolar, instructor în penitenciar, profesor universitar, a scris peste 30 de articole în publicaţii de specialitate şi o carte "Prescriptive Teaching" (1965). În momentul de faţă (1970) este profesor asociat de Educaţie, director al centrului de "Predare prescriptivă" Evelyn Frieden şi coordonator al programului pentru copiii cu tulburări emoţionale din cadrul Southern University, California.
Raymond Hull, fiul unui predicator metodist englez a trăit în Columbia britanică până în 1947. A scris peste 30 de piese de teatru şi scenarii TV . A publicat articole în reviste ca: "Punch", "Macleans" şi "Esquire".

"O carte care va fi citită de toată lumea atât timp cât lucrurile nu vor merge ca lumea.
Scriere amuzantă, stimulatoare… Autorii întreprind una din cele mai nobile strădanii ale intelectului uman: căutarea şi formularea unui principiu fundamental al universului. Au mai fost şi alţii care au urmărit aceasta, iar istoria îşi aminteşte de dânşii cu recunoştinţă: Copernic, Newton etc.
Book World

" Ne spune tot atât de mult despre lumea în care trăim ca şi "Parkinson's Law" sau "Games People Play" … citiţi această carte şi veţi deveni mai înţelepţi.
Miles A.Smith, Associated Pre'ss

"O carte nostimă cum n-am mai citit de mult, dar şi serioasă, totodată. O carte superbă, strălucitoare".
Chicago Sun Times

"O lucrare amuzantă, similară, întrucâtva acelui giuvaer de acum 10 ani : "Parkinson's Law".
National Observer

"Cu aplicaţii atât de vaste, încât creatorul său îl propune ca o cheie necesară înţelegerii structurii civilizaţiei".
New York Post

Principiul lui Peter

Această carte este dedicată tuturor celor care lucrând, jucând, iubind, trăind şi muncind *la Nivelul lor de Incompetenţă* dovedesc realitatea existenţei şi a dezvoltării salutarei ştiinţe a *Ierarhologiei*. Îi salvează pe ceilalţi: pe sine nu se pot salva.

Introducere
de Raymond Hull

Ca scriitor şi ziarist am avut posibilităţi de excepţie în ceea ce priveşte studierea societăţii civilizate. Am cercetat şi am scris despre guvern, industrie, lumea afacerilor, educaţie şi artă. Am discutat şi i-am ascultat cu atenţie pe reprezentanţii multor organizaţii şi profesii din toate straturile sociale şi am observat că - cu puţine excepţii – oamenii îşi tratează treburile cu lipsă de competenţă. Am putut vedea peste tot cum se extinde şi triumfă incompetenţa.
Am văzut un pod de autostradă lung de ¾ milă rupt, căzut în mare, pentru că, în ciuda a numeroase avizări şi superavizări, cineva calculase cu neglijenţă rezistenţa unui stâlp de susţinere.
Am văzut proiectanţi aprobând extinderea unui oraş pe câmpia inundabilă a unui mare fluviu, zonă expusă periodic inundaţiilor.
Altă dată am citit despre prăbuşirea a trei turnuri uriaşe de răcire de la o centrală britanică. Costau câte un milion de dolari bucata, dar nu erau destul de rezistente ca să suporte o rafală de vânt mai puternică.
Am notat cu interes că terenul, acoperit, de baseball din Houston, Texas e contraindicat desfăşurării corecte a acestui joc . În zilele cu lumină puternică, jucătorii nu puteau urmări traiectoria mingii din cauza scintilaţiilor produse de lucarnele sălii.
Am observat că firmele care produc aparate de uz curent, îşi stabilesc centre regionale de Service în ideea – justificată de experienţă - că multe din aparate vor “cădea” în perioada de garanţie.
Auzind plângerile multor automobilişti despre defectarea maşinilor noi, n-am fost surprins să aflu că cca 20 % din automobilele produse de marile uzine prezintă defecte care pot conduce la accidente periculoase.
Rog să nu fiu taxat drept un ultraconservator invidios, acrit de realizările contemporane şi criticându-le pentru că sunt actuale; incompetenţa nu are bariere în timp sau spaţiu. Macaulay ne dă o imagine sugestivă a acestui fapt, extrasă dintr-un raport al lui Samuel Pepys despre Marina britanică din 1684:
“Administraţia navală abundă în risipă, corupţie, ignoranţă şi indolenţă …nu poţi avea încredere în nici un raport de evaluare … nici un contract nu a fost executat în termen … nu se aplică vreun control riguros .

Unii din proaspeţii combatanţi erau aşa de prăpădiţi încât fără o "recondiţionare" rapidă , s-ar putea să cadă jos de pe frânghiile lor. Marinarii erau plătiţi atât de rar încât preferau să găsească câte un cămătar care să accepte să le urmărească drepturile în schimbul unui rabat de 40 % .

pag.2

Cea mai mare parte din navele care erau la apă erau comandate de oameni care nu crescuseră pe mare".
Examinând lista ofiţerilor care-i fuseseră încredinţaţi pentru campania din Portugalia din 1810, Wellington a exclamat: " Sper din toată inima că, dacă inamicul va avea ocazia să citească lista cu numele lor, să tremure la fel de tare ca şi mine."
Richard Taylor, general din războiul civil, referindu-se la bătălia de 7 zile spunea: "Comandanţii confederaţilor nu ştiau mare lucru din topografie : dincolo de o zi de marş de Richmond s-ar fi crezut pierduţi ca-n Africa Centrală."
Robert E. Lee se plângea odată: "Nu pot impune să mi se execute ordinele întocmai."
Aproape tot cel de-al doilea război forţele britanice au luptat cu explozivi cu mult inferiori (raportat la masă) celor folosiţi de germani în bombe. Încă de la începutul lui 1940 oamenii de ştiinţă englezi ştiau că adaosul unei mici cantităţi de pulbere de aluminiu, ieftină, ar dubla puterea explozivilor existenţi atunci, dar aceasta nu s-a aplicat decât târziu, în 1943.
În acelaşi război, comandantul australian al unei nave spital inspectând cisternele de apă ale vasului înainte de reumplere, le-a găsit vopsite şi pe dinăuntru cu minium de plumb. S-ar fi putut otrăvi tot personalul de la bord.
Aceste aspecte –ca şi altele o sută la fel – le-am văzut, auzit sau citit. Am început să accept universalitatea incompetenţei.
N-am fost foarte surprins aflând că o rachetă lunară nu s-a putut desprinde de la sol pentru că s-a uitat ceva, ceva s-a rupt, ceva n-a funcţionat sau altceva a explodat. Încă mă amuz, amintindu-mi că un consilier al guvernului în probleme matrimoniale e un homosexual.
Aştept acum ca politicienii să-şi dovedească incompetenţa în campania lor de justificări. Presupun că dacă vor eşua, se vor îndeplini probabil previziunile adversarilor lor.
Această incompetenţă n-ar fi atât de supărătoare dacă ar privi numai treburile publice, politice, misiunile spaţiale şi atât de vastul teren al activitaţii umane. Dar nu, e lângă noi, omniprezentă şi mereu proliferând.

În timp ce scriu această pagină, vecina din apartamentul de alături vorbeşte la telefon: pot să aud fiece vorbă. E 10 seara şi celălat vecin s-a băgat în pat, fiind răcit: i-aud tusea intermitentă. Când se întoarce în pat îi aud arcurile scârţâind. Nu locuiesc într-un bloc ieftin ci într-un apartament modern, scump, de înalt standing. Ce-aş mai putea spune despre oamenii care l-au proiectat şi care l-au construit ?!

pag.3

Acum câteva zile unul din prietenii mei a cumpărat un bomfaier, l-a adus acasă şi a început să taie un bolţ metalic. La a doua mişcare pânza a pocnit iar articulaţia reglabilă a ramei s-a rupt, aşa că a devenit inutilizabil.
Săptămâna trecută am încercat să folosesc un magnetofon pe scena sălii de spectacole a unui gimnaziu. Priza n-avea curent. Un inginer mi-a spus ca n-au reuşit să găsească vreun circuit care să ducă curent la prizele scenei. Bănuia că nici nu fuseseră conectate la circuitul electric.
În dimineaţa asta m-am dus să cumpăr o lampă de birou. Într-un magazin mare de mobilă şi echipament casnic, am găsit o lampă pe plac. Vânzătorul se pregătea s-o împacheteze, când i-am cerut să mi-o încerce (trebuie să fii precaut în ziua de azi). În mod vădit el nu era învăţat să încerce aparatele electrice pentru că i-a trebuit timp până să găsească o priză. În cele din urmă a găsit dar lampa nu funcţiona. A încercat cu alta de acelaşi model dar – nimic. Toate aveau întrerupătorele defecte. M-am lăsat păgubaş.
Am comandat recent 200 mp de izolaţie pe bază de fire din sticlă pentru o vilă pe care o renovez; am trecut pe la biroul care mi-a înregistrat comanda pentru a fi sigur de exactitatea cantităţii. Degeaba ! Firma de construcţii mi-a facturat 250 mp şi mi-a furnizat 300 mp de izolaţie !
Educaţia, căreia i se face reclamă cum că ar fi remediul pentru toate relele, aparent, nu are nici un leac contra incompetenţei. Incompetenţa se lăfăie şi în instituţiile educaţionale. În unele colegii, cam 20 % din “boboci” nu au deprinderea de a citi destul de bună pentru a înţelege textele cursurilor.
Primesc corespondenţă de la o mare universitate; cu 15 luni în urmă mi-am schimbat adresa şi am trimis nota uzuală cu noua adresă; poşta a continuat să vină la vechea adresă. După mai multe note privitoare la schimbarea adresei şi un telefon am făcut o vizită la universitate şi am modificat cu mâna mea vechea adresă şi am rugat-o pe secretară să urmărească problema. Corespondenţa şi-a urmat cursul tot spre vechea adresă. Cu două zile în urmă, alt pocinog: am primit un telefon de la cetăţeanca care mă succedase în vechiul apartament şi care acum primea corespondenţa mea. Tocmai se mutase din nou, iar poşta mea de la universitate o urmărea la noua ei adresă !

După cum spuneam am început să mă resemnez în faţa omniprezentei incompetenţe.

pag.4

M-am gândit că dacă i s-ar cunoaşte cauza, s-ar găsi şi un remediu. Aşa că am început să mă informez şi am ascultat o mulţime de teorii.
Un bancher învinuia şcoala: "Tinerii de azi nu mai capătă deprinderi de muncă eficientă". Un profesor dădea vina pe politicieni: "Cu atâta lipsă de eficacitate din partea guvernului, la ce să te mai aştepţi de la cetăţeni? În plus ni se refuză cererile legitime a unor bugete adecvate nevoilor educaţionale. Dacă am putea procura câte un computer în fiecare şcoală …"
Un ateist blama biserica: "… care falsifică mintea oamenilor cu poveşti despre viaţa de apoi, o viaţă mai bună, distrăgându-i de la cele practice".
Un cleric dădea vina pe mass-media: " … distracţiile variate ale vieţii moderne i-au îndepărtat pe oameni de învăţăturile bisericii."
Un sindicalist invinuia conducerea: "muncitorul din ziua de azi nu-i preocupat decât de creşterea salariului, concedii şi ieşirea la pensie".
Un individualist spunea că relativa bunăstare constantă duce, în genere, la indiferenţă, iar un activist social mi-a spus că decăderea morală din familie, crizele familiale duc la acte iresponsabile care se manifestă la serviciu.
Un psiholog spunea că represiunea timpurie a impulsurilor sexuale generează dorinţa subconştientă de ratare, tendinţa de compensare prin satisfacţii senzoriale.
Un filosof spunea: "A greşi e ceva uman, accidente se vor produce întotdeauna".
O multitudine de explicaţii diferite e la fel de rea ca lipsa oricărei explicaţii.
Mi-a fost frică că nu voi putea să înţeleg niciodată chestiunea incompetenţei.
Într-o seară, în foaierul unui teatru, în pauza dintre două acte ale unei piese plicticoase, manifestându-mi nemulţumirea în legătură cu incompetenţa actorilor şi directorului am intrat în vorbă cu dr. Lawrence J.Peter, un om de ştiinţă care a închinat mulţi ani de studiu incompetenţei.
Pauza a fost prea scurtă pentru ca să-mi astâmpere curiozitatea. După spectacol am mers la dânsul şi am stat de vorbă până la trei dimineaţa ascultând o teorie lucidă, originală care a răspuns până la urmă întrebării mele: "de ce incompetenţa ?"
Dr.Peter i-a scos din cauză pe Adam, agitatorii şi accidentele şi a prezentat un tablou al societăţii noastre care perpetuează şi recompensează incompetenţa.

Incompetenţa explicată ! M-am aprins la gândul acesta;poate că următorul pas va fi eradicarea sa. Cu o modestie care-l caracterizează, dr.Peter era mulţumit cu discutarea descoperirilor sale cu câţiva prieteni şi colegi şi cu unele conferinţe ocazionale. Vasta sa documentaţie asupra incompetenţei, teoria şi formulele sale nu văzuseră încă lumina tiparului.

pag.5

"Posibil ca principiul meu să fie de folos oamenilor, dar sunt prea ocupat cu cursurile mele , cu toate lucrările începute, cercetări etc. În câteva zile aş aranja materialul pentru publicare dar – în următorii 10 ani - nu am timp pur şi simplu", mi-a spus Peter. I-am înfăţişat dezavantajele amânării şi până la urmă dr.Peter a acceptat colaborarea: să-mi pună la dispoziţie notele de cercetare şi uriaşul manuscris, iar eu le voi condensa într-o carte.
În paginile următoare e expus principiul lui Peter, un exemplu strălucit de intuiţie socială şi psihologică. Veţi îndrăzni să le citiţi ? Veţi avea curajul să aflaţi, printr-o revelaţie orbitoare motivul pentru care şcolile nu răspândesc înţelepciune, de ce guvernele nu pot menţine ordinea, de ce tribunalele nu împart justiţie, de ce bunăstarea întârzie să ducă la fericire, de ce planurile utopice nu duc niciodată la utopii ?
Nu vă hotărâţi cu uşurinţă. Decizia de a le citi este irevocabilă. Dacă le veţi citi nu veţi mai reveni niciodată la starea actuală de tristă ignoranţă şi niciodată n-o să mai puteţi să vă veneraţi cu inconştienţă superiorii sau să vă dominaţi subordonaţii. Niciodată !
Odată însuşit, principiul lui Peter nu mai poate fi uitat niciodată. Ce-o să câştigaţi dacă le citiţi ? Devenind conştienţi de propria dvs incompetenţă şi înţelegând cauza incompetenţei altora veţi putea munci mai bine şi promova mai uşor. Veţi putea evita maladii neplăcute. Veţi putea deveni un lider. Vă veţi putea bucura de linişte, vă veţi putea răsplăti prietenii şi învinge duşmanii, să vă influenţaţi în bine copii şi să vă îmbogăţiţi viaţa de familie. Cunoştinţele căpătate – pe scurt – vă vor revoluţiona concepţiile şi poate vă vor salva.
Deci, dacă aveţi curajul, citiţi, memoraţi şi aplicaţi principiul lui Peter.

pag. 6

Capitolul I

Principiul lui Peter

“I begin to smell a rat”
M.de Cervantes

Când eram mic, mi se spunea că cei mari ştiu ei ce au de făcut şi eram sfătuit: “Cu cât ai să ştii mai multe Peter, cu atât ai să ajungi mai departe”. Astfel, am mers la colegiu, mi-am luat licenţa şi mi-am început profesia crezând ferm în amintita idee şi-n noul meu certificat de profesor.
În primul an de învăţământ am fost tulburat dându-mi seama că mulţi profesori, directori, administratori şi inspectori erau străini de răspunderile lor profesionale şi nu-şi făceau în mod competent datoria. De exemplu, principala mea grijă pe atunci era ca toate jaluzelele la ferestre să fie la acelaşi nivel, în sălile de clasă să fie linişte şi nimeni să nu se apropie fără voie de paturile din dormitor.
Principala grijă a administratorului era să nu apară vreun grup de “rebeli”, să nu apară vreo situţie deosebită şi toate regulamentele şcolare să fie aplicate întocmai. Părea că educarea copiilor se reduce doar la educarea raţiunii lor.
La început m-am gândit că erau doar slăbiciuni ale şcolii din care făceam parte, aşa că am solicitat transferul în altă regiune. Am completat formulare speciale, am adăugat actele cerute, împreună cu toate aprobările necesare. Câteva săptămâni mai târziu am primit dosarul înapoi. Nu, nu era nimic nelalocul lui; formele fuseseră corect întocmite şi o ştampilă oficială departamentală arăta că au fost primite în bună ordine.
Într-o notă însoţitoare se spunea : “Noul regulament cere ca departamentul Educaţiei să accepte numai dosarele care au fost înregistrate prin poştă, pentru a se asigura siguranţa expedierii. Vă rog să retrimiteţi dosarul prin poştă, după înregistrarea prealabilă”.
Mi-am dat seama că şcoala mea nu deţinea monopolul incompetenţei. Am aflat ulterior că fiecare ierarhie posedă un anumit număr de incompetenţi.

Un fenomen universal

Incompetenţa serviciilor este universală, aţi observat ? Cred că am constatat cu toţii aceasta.
Vedem oameni politici nehotărâţi pozând în personalităţi sigure pe dânsele şi surse oficiale vinovate de lipsă de informare. Sunt nenumăraţi slujbaşii publici indolenţi şi insolenţi, comandanţii militari a căror timiditate înnăscută le dezminte retorica războinică şi guvernanţi al căror servilism înnăscut le impietează buna desfăşurare a activităţii.

Practic, în sofisticarea noastră, dăm din umeri în faţa clericului imoral, a judecătorului nedrept, a ministrului de justiţie incoerent, a autorului care nu poate să scrie şi a profesorului de engleză care n-are o pronunţie corectă. La universitate vedem dispoziţii emise de o administraţie a cărui propriu serviciu de comunicare e extrem de confuz şi texte monotone prezentate de nişte oameni lipsiţi de daruri retorice şi de coerenţă logică.

pag. 7

Urmărind incompetenţa la toate nivelele, în fiecare ierarhie, fie ea politică, guvernamentală, educaţională, industrială, am emis ipoteza cauzei acestei incompetenţe: **o însuşire inerentă poziţiei angajatului într-o ierarhie**. Am început studiul căilor de promovare într-o ierarhie şi ce se întâmplă cu cei interesaţi, după avansare. Pentru documentare ştiinţifică am strâns circa 100 de cazuri. Iată trei exemple tipice:

Dosarul municipalităţii, cazul 17.

J.S.Minion era şeful echipei de întreţinere de la Departamentul de lucrări publice din Excelsior City şi favoritul oficialilor de la primărie care erau mândri de afabilitatea sa fără cusur.
“Îmi place Minion, spunea adminuistratorul de lucrări. Are o judecată sănătoasă şi e totdeauna drăguţ şi agreabil .” Minion nu făcea politică, nu-şi supăra cu nimic şefii.
După ce administratorul s-a pensionat, Minion i-a luat locul. A continuat să se înţeleagă bine cu toată lumea, pasa şefului echipei toate sugestiile primite. Dar conflicte politice şi schimbarea continuă a planului au demoralizat în curând departamentul. Au început să se audă plângeri din partea primarului şi a sindicatului lucrătorilor de la întreţinere. Cei de la întreţinere au început să-şi depăşească cu regularitate bugetul şi să nu-şi mai îndeplinească planul de lucrări. Pe scurt, Minion, un şef de echipă competent, a devenit un administrator incompetent. Mai spune şi acum “Da” tuturor şi duce comunicări între super şi subordonaţi: acum face slujba de curier.

Dosarul serviciilor industriale, cazul nr.3

Ca ucenic la G.Reece Autorepair Inc., E.Tinker fusese un ucenic isteţ şi foarte harnic şi în curând a ajuns lucrător mecanic-auto.
În această postură şi-a demonstrat neobişnuita iscusinţă în detectarea unor defecte ascunse la maşini şi o răbdare fără egal în remedierea lor. În

consecinţă a fost înaintat şef al atelierului de reparaţii . Dar, de acum înainte,dragostea lui de mecanică şi de perfecţionism au devenit cusururi. Prelua personal toate treburile mai importante, indiferent cât de aglomerat era atelierul lui. “Le-om face noi cumva pe toate”, spunea el. Nu lăsa o reparaţie până nu era complet mulţumit . Se băga în toate şi foarte rar mai putea fi găsit în biroul său. Permanent se vâra până în gât în vreun motor desfăcut, în timp ce lucrătorul însărcinat cu reparaţia stătea şi-l urmărea, iar primprejur alţi lucrători aşteptau să fie mânaţi la treabă.
Atelierul a devenit supraaglomerat, iar termenele de predare au început să nu mai fie respectate. Tinker nu putea înţelege că – de obicei – clientului prea puţin îi păsa de perfecţiunea unei reparaţii. El vrea să aibă maşina cât mai repede. Nu putea să înţeleagă că majoritatea oamenilor sunt mai puţin interesaţi de motoare decât de carnetele de cecuri. Aşa că Tinker n-o mai scotea la capăt cu clienţii şi subordonaţii săi. Fusese un mecanic competent, iar acum ajunsese un şef de atelier incompetent.

Dosarul militar, cazul nr.8

Să considerăm cazul unui renumit general, A.Goodwin.
Formaţia sa, conversaţia picantă, curajul, dispreţul faţă de favoritisme şi o deosebită bravură, au făcut dintr-însul un idol pentru subordonaţi. I-a condus la multe victorii bine meritate.
Dar după ce a fost înaintat generalisim, a trebuit să aibă de a face cu politicieni, şi cu ceilalţi generalisimi aliaţi . Nu-i plăcea protocolul, n-a putut să se obişnuiască cu linguşelile şi curteniile convenţionale. A început să se certe cu demnitarii şi să se ascundă zile întregi morocănos şi băut. Conducerea operaţiilor militare a început să-i scape din mâini. Fusese avansat într-un post în care era incompetent.

Observaţie importantă!

Cu timpul, mi-am dat seama că cele trei cazuri aveau ceva în comun. Erau oameni care fuseseră avansaţi de la o treaptă în care erau competenţi, la un nivel de incompetenţă. Probabil că, mai devreme sau mai târziu, acelaşi lucru se întâmplă cu orice membru încadrat într-o ierarhie.

Dosar ipotetic, cazul nr.1

Să considerăm că sunteţi şef într-o ierarhie, vă pierdeţi adjunctul şi căutaţi un înlocuitor în şirul de oameni ierarhic mai apropiaţi de postul respectiv. Domnişoara O., dna C., dl.E şi D. prezintă diverse grade de incompetenţă şi nu vor fi apţi pentru avansare. Veţi alege ca fiind cel mai competent pe domnul S.
Să presupunem că acesta se va dovedi un adjunct competent. În cazul acesta va fi capabil să urce mai sus în ierarhie. Dacă va fi incompetent înseamnă că şi-a atins propriul nivel de incompetenţă şi va sta pe acelaşi post până la sfârşitul carierei.
Tinker, şeful atelierului de reparaţii şi-a atins nivelul de incompetenţă pe treapta a doua a ierarhiei, generalul Goodwin l-a atins tocmai în vârf.
Analizele pe care le-am făcut m-au condus la formularea *principiului lui Peter*:
“Într-o ierarhie, fiecare participant năzuie să ajungă, pe treapta sa de incompetenţă”.

O nouă ştiinţă

După ce am enunţat principiul, am descoperit că am fondat, fără să ştiu, o nouă ştiinţă: ierarhologia.
Termenul de ierarhie desemna, la început, sistemul de conducere al bisericii, cu preoţi pe diferite funcţii. Înţelesul actual include acela de organizaţie ai căror membri sau angajaţi sunt aranjaţi în ordinea funcţiei, gradului sau clasei. Ierarhologia, o disciplină relativ tânără, pare a avea o mare aplicabilitate în domeniul administraţiei publice şi private.

Vă priveşte direct!

Principiul meu constituie cheia înţelegerii oricărei ierarhii şi chiar a înţelegerii civilizaţiei noastre.

Câţiva excentrici încearcă să evite integrarea într-o ierarhie, dar majoritatea oamenilor din lumea afacerilor, din sindicate, oamenii politici, armată, guvern religie şi sistemul educaţional sunt implicaţi în ierarhii stricte. Toţi sunt vizaţi de principiul lui Peter. Mulţi din ei beneficiază de mai multe avansări, trecând de pe un nivel de competenţă, pe altul mai ridicat, dar pentru oricine, pentru dvs., ca şi pentru mine promovarea finală este de la o

treaptă de competenţă la una de incompetenţă (fenomenele de “percussive sublimation” = o avansare foarte rapidă şi de “lateral arabesque” =pseudo avansare cu un nou titlu şi un nou loc de muncă, nu sunt excepţii de la principiul lui Peter. Sunt numai pseudo-promovări şi le vom trata la capitolul al 3-lea).
Aşa că, după oarecare timp şi presupunând existenţa unor trepte ierarhice, fiecare angajat îşi dă osteneala să atingă şi să rămână la nivelul său de incompetenţă.
Corolarul lui Peter afirmă: “*Cu timpul, fiecare post tinde să fie ocupat de un angajat incapabil să-şi facă datoria*”.

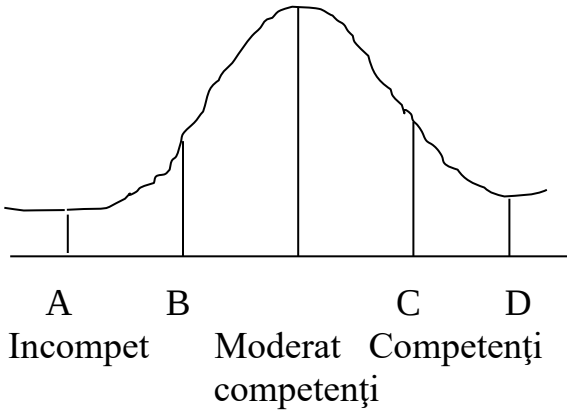
Cine învârte roata ?

Se găseşte rar, desigur, un sistem în care fiecare membru să fi ajuns la nivelul său de incompetenţă; de cele mai multe ori se găseşte cineva capabil să realizeze mobilurile pentru care s-a creat acea ierarhie. **Munca se face de către acei oameni care nu şi-au atins încă nivelul de incompetenţă.**

Capitolul II Principiul în acţiune

“To tell tales out of school”
J.Heywood

Un studiu al unei ierarhii tipice sistemului şcolar din Excelsior City, ne va arăta acţiunea principiului lui Peter în corpul profesoral.
Studiind câteva exemple, vom observa cum fiinţează ierarhologia în fiecare instituţie. Să începem cu profesorii propriu-zişi.
Pentru analiză, îi putem grupa în 3 clase: competenţi, moderat competenţi şi incompetenţi.
Teoria distribuţiei prevede, iar experienţa confirmă că profesorii pot fi repartizaţi în mod neuniform în cele trei clase: majoritatea în grupa celor moderaţi din punct de vedere al competenţei şi două minorităţi: grupa competenţilor şi respectiv grupa incompetenţilor. Graficul de mai jos ilustrează distribuţia.



Cazul conformistului

Un profesor incompetent nu este apt pentru promovare.
Dorothea D.Ditto a fost o studentă foarte conformistă: temele pe care le făcea în colegiu erau compilaţii din materialul bibliografic sau din prelegerile profesorilor. Făcea totdeauna exact ceea ce i se spunea, nici mai mult nici mai puţin. Era considerată o studentă competentă.
Şi-a luat licenţa cu onoruri de la colegiul cu profil pedagogic din Excelsior.

pag. 10

Apoi, când a început să profeseze, preda exact aşa cum i se predase. Se folosea riguros de textele din manual, recomandările bibliografice şi ale programei şcolare.
Munca merge bine exceptând cazurile care se abăteau de la regulă sau de la precedente. De exemplu, când s-a spart o ţeavă de la instalaţia de apă şi clasa a fost inundată, apa era de câteva degete, în timp ce Miss Ditto îşi continua lecţia.
A sosit directorul şi a evacuat clasa.
“Miss Ditto ! i-a strigat, podeaua e acoperită de apă. De ce n-ai scos copiii afară din clasă ?”
Ea a răspuns : “N-am auzit sunându-se de ieşire . Sunt foarte atentă. Cu siguranţă că n-a sunat soneria.” Zăpăcit de tăria lui “non sequitur “ directorul i-a amintit că regulamentul şcolar autorizează profesorii, în situaţii deosebite să evacueze clasa.
Astfel că, fără să încalce cu vreo iotă regulamentele şcolare, Miss Ditto are uneori necazuri şi nu va fi nicicând avansată.

Competentă ca studentă şi-a atins ca profesor nivelul de incompetenţă şi va rămâne în această postură până la sfârşitul carierei sale.

Majoritatea eligibilă

Majoritatea profesorilor începători e formată din oameni moderat competenţi (porţiunea BD din grafic) şi ei vor fi apţi pentru avansare. Aici distingem mai multe situaţii.

O slăbiciune latentă

Dl. N. Beeker a fost un student competent şi a devenit un profesor de ştiinţe popular. Preda lecţii inspirate, atât la catedră cât şi în laborator. Îşi organiza elevii şi avea grijă de ordinea din laboratorul şcolii. Nu era prea competent la întocmirea scriptologiei dar această slăbiciune era compensată – în ochii superiorilor – de calitatea lecţiilor pe care le ţinea. Beeker a fost avansat şeful catedrei de ştiinţe, calitate în care trebuia să dispună raţional folosirea fondurilor şi să evite notele de plată prea ridicate.
În curând incompetenţa sa adevenit evidentă. De trei ani cumpărase "becuri" pentru arzătoarele Bunsen dar nu şi tuburile de legătură. Cum vechile tuburi se uzaseră, numărul de fierbătoare care puteau fi folosite era din ce în ce mai mic, în timp ce becurile noi zăceau în rafturi. Beeker nu se mai putea aştepta la o nouă avansare. Ultima sa funcţie constituie nivelul său de incompetenţă.

Mai sus în ierarhie

B.Lunt fusese un competent student, profesor, şef de catedră şi în fine a ajuns director adjunct. În acest post s-a înţeles bine cu profesorii, elevii, părinţii şi era competent din punct de vedere intelectual. Aşa că a reuşit o nouă avansare, ca director.
Până acum nu avusese de a face cu membrii consiliului şcolar sau cu superintendentul (şeful districtului şcolar). S-a văzut repede că-i lipsea fineţea necesară relaţiilor cu oficialii de rang mai înalt.

L-a făcut pe superintendent să aştepte, în timp ce el aplana o ceartă între doi copii. A luat o clasă de la un profesor bolnav fără a solicita întrunirea şi avizul comisiei de revizie aşa cum era normal. Lucra atât de mult la şcoală că nu mai avea timp şi pentru treburile obşteşti. A refuzat ofertele de a

deveni preşedintele Asociaţieii părinţilor-profesori, preşedintele Ligii de îmbunătăţiri obşteşti şi consultant în comitetul pentru promovarea decenţei în literatură.
Aşa că şcoala a început să piardă sprijinul comunităţii şi să cadă în dizgraţia superintendentului, iar Lunt să fie privit ca un director incompetent de către părinţi şi de către superiorii săi. Când a devenit vacant, i s-a refuzat acordarea postului de adjunct al superintendentului. A rămas şi va rămâne până la pensie amărât şi incompetent ca director.

Autocratul

R.Driver, după ce şi-a demonstrat competenţa ca student, profesor, şef de catedră, director a fost avansat adjunct al superintendentului. Mai înainte de asta trebuise să interpreteze corect politica consiliilor şcolare şi s-o aplice în şcoală. Acum trebuia să participe la şedinţele de consiliu, conform uzanţelor democratice în vigoare.
Dar Driver nu iubea procedura democratică; insista asupra statutului său de expert şi le făcea mai multă morală celor din consiliu decât foştilor săi elevi. A încercat să domine consiliul, aşa cum îşi dominase personalul în vremea cât fusese director. Acum consiliul a început să-l considere pe Driver ca pe un adjunct incompetent. Nu i se va mai accepta o nouă avansare.

Merite supraapreciate

G.Spender fusese un student bun, apoi profesor de engleză, şef de catedră, şi director. A fost 6 ani un competent adjunct al superintendentului, până când a ocupat şi postul de superintendent.
Acum trebuia să se ocupe şi de problemele financiare şi şi-a dat repede seama că în domeniul acesta e incompetent.
În timpul cât fusese profesor, Spender nu-şi bătuse niciodată capul cu problemele băneşti. Nevasta îi încasa cecul cu salariul, plătea nevoile casei şi-i dădea bani de buzunar în fiecare săptămână.
Incompetenţa sa în problemele financiare a devenit evidentă atunci când a achiziţionat un număr mare de maşini didactice de la o firmă apărută peste noapte, care a şi dat faliment înainte de a-i mai furniza şi programele pentru maşini. Echipase toate clasele din oraş cu televizoare cu toate că singurele programe TV adecvate erau cele pentru nivelul secundar. Spender şi-a atins nivelul de incompetenţă.

Alt mecanism de promovare

Precedentele exemple sunt tipice pentru ceea ce se numeşte *promovarea în linie*. Mai e o cale de avansare "*promovarea de personal*". Cazul lui Miss Totland e tipic.
Miss Totland fusese o studentă onorabilă şi o profesoară deosebit de apreciată pentru clasele mici.

pag. 12

A fost avansată inspector pentru învăţământul primar şi trebuia acum să-i formeze pe profesori. Dar a continuat să folosească metodele care dădeau bune rezultate la copiii mici.
Adresându-se profesorilor, singuri sau în grup, ea vorbea încet şi distinct. Folosea mai mult cuvinte formate din una sau două silabe şi explica fiecare idee de mai multe ori pentru a fi sigură că a fost înţeleasă. Arbora totdeauna un zâmbet strălucitor.
Profesorilor le displăcea ceea ce ei numeau fals optimism şi atitudine ocrotitoare iar resentimentul lor era atât de puternic încât, în loc să încerce să-i urmeze sugestiile, ei îşi umpleau timpul cu scuze justificând de ce nu făcuseră ceea ce li se recomandase.
Astfel că Miss Totland şi-a dovedit incompetenţa în relaţiile de comunicare cu profesorii din învăţământul primar şi a devenit inaptă pentru avansare. Ea va rămâne inspector la propriul său nivel de incompetenţă.

Judecaţi şi dvs.

Puteţi găsi exemple similare în orice ierarhie. Priviţi în jurul dvs., acolo unde munciţi, la oamenii care şi-au atins nivelul de incompetenţă. Veţi observa că, în fiecare ierarhie, smântâna creşte, până se acreşte.
Uitaţi-vă în oglindă şi întrebaţi-vă dacă nu cumva … . Nu ! Aţi prefera să întrebaţi : "Nu există şi excepţii de la principiu ? Nu scapă nimeni de asta ?"
Vom discuta aceste chestiuni în capitolul următor.

Capitolul III Excepţii aparente

"When the case goes bad, the guilty man
Excepts, and thins his jury all he can"
J.Dryden

Mulţi dintre cei cărora le-am expus principiul lui Peter, n-au vrut să-l accepte. Căutau anxioşi, şi câteodată găseau, neconcordanţe în structura mea ierarhologică. Aşa că vreau de-acum să fac o precizare: nu vă lăsaţi păcăliţi de excepţiile aparente.

Excepţia aparentă numărul 1: Sublimarea percusivă

"Şi cu promovarea lui X cum e ? Era grozav de incompetent, o catastrofă, aşa că şefii l-au avansat ca să scape de dânsul!"
Am auzit deseori această relatare. Să examinăm această situaţie pe care am denumit-o "sublimare percusivă".
A trecut X de la un nivel de incompetenţă la un nivel competent ? Nu. Pur şi simplu a fost trecut de pe un post neproductiv, pe unul similar. Are mai multă răspundere ca mai înainte? Nu. Sublimarea percusivă e o falsă avansare.
Unii angajaţi de acest soi sunt convinşi că e vorba de o avansare veritabilă, dar alţii îşi dau seama de realitate. Principalul scop al pseudoavansării este inducerea în eroare a celor din afara ierarhiei. Atunci când se reuşeşte aceasta se consideră manevra ca fiind un succes.

pag. 13

Însă un ierarholog veritabil nu va fi păcălit, căci, din punctul său de vedere, promovarea autentică presupune trecerea la un anume grad de competenţă. Care va fi efectul unor sublimări percusive repetate?
Să presupunem că patronul lui X, dl.Y e încă competent. Mutându-l pe X el marchează trei goluri:
1. Îşi camuflează nereuşita politicii sale de promovare. Admiţându-i lui X incompetenţa, observatorii ar fi gândit: "Z nu şi-a dat seama înainte de a-l promova pe X că acesta nu era omul potrivit."
Dar o sublimare persusivă autentifică cumva promovarea anterioară (în ochii celorlaţi dar nu şi ai ierarhologului).
2. Întăreşte moralul personalului. Unii din angajaţi vor nădăjdui: "Dacă X poate fi avansat, voi avea şi eu şansa asta."
O sublimare percusivă, pentru ceilalţi angajaţi, e ca morcovul ţinut în faţa ochilor măgarului.
3. Se menţine ierarhia. Chiar dacă X se dovedeşte incompetent, el nu trebuie înlăturat. Probabil că ştie destule despre afacerile patronului său, pentru a deveni un pericol virtual într-o ierarhie competitivă.

O situaţie comună

Ierarhologia arată că orice organizaţie prosperă e caracterizată de acumularea de “uscături” la nivel executiv, provenind din sublimări percusive. O binecunoscută firmă de unelte manufacturate are 23 de vicepreşedinţi !

Un rezultat paradoxal

Waverly Broadcasting Corporation s-a remarcat prin creativitatea serviciului său de producţie. Asta a fost posibil numai printr-un fenomen de sublimare percusivă.
Firma şi- mutat tot personalul cu slabe posibilităţi creatoare, cel non-productiv sau redundant, într-un oficu central, un complex valorând 3 milioane de dolari.
Oficul pomenit nu dispune de studiouri şi de aparatura de specialitate: e la multe mile distanţă de cel mai apropiat studio. Angajaţii acestui oficiu se ocupă în permanenţă de rapoarte, situaţii statistice şi multe şedinţe pentru consultări reciproce.
Recent s-a anunţat şi o hotărâre de îmbunătăţire a activităţii de la oficiul central. Patru vicepreşedinţi vor fi înlocuiţi prin 8 vicepreşedinţi, plus un consilier coordonator al şefului de oficiu. Vedem cum sublimarea percusivă se foloseşte pentru scoaterea trântorilor din stupul în care ostenesc lucrătorii!

Excepţia aparentă numărul 2 : Arabescul lateral

Arabescul lateral e o altă formă de pseudo-promovare. Fără a urca în funcţie – câteodată chiar fără majorarea salariului – angajatul incompetent capătă un titlu nou, mai pompos şi e mutat într-un birou din altă parte a clădirii. R.F. şi-a demonstrat incompetenţa ca şef de birou la Cardley Stationery Inc.;

după un arabesc lateral s-a regăsit, cu acelaşi salariu în funcţia de coordonator al comunicaţiilor, supraveghind îndosarierea copiilor de pe notele de serviciu dintre diferite direcţii ale firmei.

Dosarul industriei, cazul nr. 8

Wheeler Automobile şi-a extins arabescul lateral mai mult decât celelalte ierarhii. Operaţiile firmei sunt grupate pe regiuni ; s-a constatat că 25 de

executivi din Centrală au fost înscăunaţi ca vicepreşedinţi la diverse regionale.
Alt şef al executivului a fost însărcinat cu girarea unui motel cumpărat de firmă. Alt vicepreşedinte redundant lucra de 3 ani la monografia companiei. În concluzie, cu cât ierarhia este mai vastă cu atât mai uşor este de realizat arabescul lateral.

Un caz de levitaţie

Tot personalul de 82 de oameni al unui mic departament guvernamental a fost mutat la un alt departament fără să aibă de condus pe cineva sau ceva de făcut. E un fenomen rar: o piramidă ierarhică care nu-i suportată de nici o bază. Această interesantă situaţie se numeşte "free floating apex" (vârf plutind liber).

Excepţia aparentă nr. 3. Inversiunea lui Peter

Un prieten de-al meu călătorea într-o ţară în care vânzarea băuturilor alcoolice era monopol de stat.
Înainte de a se întoarce acasă s-a dus la un magazin cu băuturi şi a întrebat: "Câtă băutură pot să iau cu mine cu acceptul vamei ?" "Trebuie să întrebaţi la vamă" i-a răspuns funcţionarul. "Dar vreau să ştiu acum cantitatea permisă, să nu mi se confişte după aceea." "Sunt instrucţiuni vamale. Nu vă putem fi de folos." Călătorul a replicat: "Dar dvs. cunoaşteţi stipulările în vigoare." "Da, le ştiu, dar ele nu ţin de resortul nostru şi nu sunt autorizat să vi le comunic."
Vi s-a întâmplat vreodată aşa ceva, să vi se spună: "Nu vă putem da informaţii?" Persoana oficială ştie ceea ce te interesează, tu ştii că el ştie, dar dintr-un motiv sau altul n-o să-ţi spună.
Odată, primind nişte ore la o nouă universitate, mi s-a dat de la serviciul financiar de resort o legitimaţie specială, autorizându-mă să plătesc cu cec eventualele cumpărături făcute la librăria universităţii. Am mers acolo, am prezentat legitimaţia şi am vrut să achit cu un cec pentru călătorii de tipul American Express Traveller.
"Primim numai cec de plata salariului şi cecuri personale", mi-a răspuns casierul. "Dar e mai bun decât un cec personal; pot să-l folosesc la orice magazin, fără vreo legitimaţie specială. Un cec de călătorie e tot atât de bun ca şi cash-ul". "Dar nu vi-l pot primi".
După o mică discuţie, am cerut să-l văd pe responsabil.Acesta m-a ascultat cu atenţie dar a rămas implacabil: "Nu primim cecuri pentru călătorii".

Probabil că aţi auzit de spitale în care se pierde timp preţios cu întocmirea a fel de fel de forme înainte de a ajuta victima vreunui accident. Aţi auzit de sora care zicea: “Treziţi-vă ! Trebuie să vă luaţi pastila de somn”!
Aţi citit poate despre un irlandez, Michael Patrick, care a fost reţinut 11 luni pe un ferryboat care făcea cursa între HongKong şi Macao. N-avea hârtiile necesare la părăsirea navei şi nimeni nu vroia să i le elibereze.
Ca trăsătură caracteristică a oficialilor cu funcţii minore se observă grija excesivă pentru respectarea formelor, chiar dacă formele nu au nici un rost. Nu admit devieri de la rutina cotidiană.

Automatismul profesional

Există un tip anume de comportament pe care-l numesc automatism profesional. Pentru automatul profesional scopul e mult mai puţin important decât căile care duc într-acolo, hârtiile sunt mai importante decât rostul pentru care ele trebuie întocmite.
El consideră că rostul său nu este de a servi publicul, ci publicul e o masă amorfă menită să-l menţină pe el, formele, ceremonia şi ierarhia. Din punct de vedere al victimelor sale adică al clienţilor săi, automatul profesional este incompetent. Aşa că, n-o să vi se pară ciudat gândul: “Cum de avansează aşa mulţi automaţi profesionali ? Oare pentru ei nu-i valabil principiul lui Peter ?” Pentru a răspunde la această întrebare, trebuie mai întâi să cercetăm alta: “Cine stabileşte competenţa ?”

O chestie şablonată

Competenţa unui angajat nu-i stabilită de colegii săi, ci de către şefii lui ierarhici. Dacă şefii aceştia se găsesc încă la un nivel competent, ei îşi vor evalua subordonaţii după rezultatul muncii lor utile. Evaluează din afară.
Dar dacă ei şi-au atins nivelul de incompetenţă vor face evaluarea în raport cu valorile instituţionale. Competenţa va fi o funcţie de obedienţa la regulile ierarhiei şi diferite forme de statu-quo. Promptitudinea, un fel plăcut de a fi, slugărnicia faţă de superiori, calitatea hârtiilor cu caracter intern vor alcătui principalele criterii de apreciere. Pe scurt, aceasta va fi o evaluare din lăuntru.
“R. e un om de nădejde!”
“L. contribuie la bunul mers al serviciului !”

“S. e metodic.”
“D-şoara E e o salariată harnică, conştiincioasă.”
“ D-na M. cooperează bine cu colegele.”
În asemenea situaţie *aprecierea internă valorează mult mai mult decât serviciile eficiente*: aceasta este inversiunea lui Peter. În această situaţie, un automat profesional poate fi caracterizat ca un invertit în raport cu principiul lui Peter.

pag. 16

El a invertit scopurile finale din relaţiile de serviciu.
Acum puteţi înţelege acţiunea acestei inversiuni în exemplele arătate mai sus. Dacă funcţionarul din magazinul de băuturi ar fi prezentat prompt informaţiile referitoare la interdicţiile vamale, călătorul s-ar fi gândit: “Cât e de amabil !”, dar superiorul lui l-ar fi pedepsit pentru încălcarea domeniului de competenţă a resortului din care făcea parte. Dacă ar fi acceptat cecul, casierul ar fi fost considerat serviabil, dar ar fi fost admonestat de către şefii săi.

Perspectivele de avansare pentru invertiţii lui Peter

Invertitul sau automatul profesional are - după cum am văzut – o slabă capacitate de a judeca şi lua hotărâri de unul singur. Totdeauna ascultător, nu decide niciodată.
Din punct de vedere ierarhic, asta înseamnă competenţă, aşa că aceşti oameni sunt născuţi pentru avansare. Vor continua să se ridice, până când neşansa îi va urca într-un post în care va fi necesar să ia şi decizii. Aici îşi vor atinge nivelul de incompetenţă. (Există totuşi două soiuri de decizii minore pe care le dau invertiţii lui Peter:
a) întărirea aplicării unor dispoziţii şi
b) emiterea unor decizii în cazuri marginale care - practic – nici n-aveau nevoie să fie reglementate. Aceste acţiuni servesc doar la întărirea inversiunii).
Vedem că – indiferent sub ce formă se manifestă – automatul profesional nu este o excepţie de la principiul lui Peter. Aşa cum le spun deseori studenţilor mei: “Competenţa, adevărul, frumuseţea, ca şi lentila de contact, se găseşte în ochiul celui care le posedă.”

Excepţia aparentă nr.4. Exfolierea ierarhică

Vom examina mai departe un caz, cu totul inexplicabil pentru observatorii neavizaţi: cazul lucrătorului de excepţie, al celui productiv care, nu numai că nu e avansat, dar cel mai adesea e destituit. Vom da câteva exemple.
În Excelsior City, fiecare profesor trece printr-un an de stagiatură.
K.Buchman fusese un student strălucit la engleză. În anul de stagiatură a încercat să le insufle elevilor propria sa pasiune pentru literatura clasică şi modernă.
Unii dintre elevi s-au pasionat. Au început să citească mult şi să-şi procure cărţi – vechi şi noi ; au devenit atât de interesaţi încât citeau multe cărţi din afara programei oficiale.
La un moment dat, mai mulţi părinţi nemulţumiţi precum şi delegaţi din partea a două secte religioase puritane l-au vizitat pe superintendentul şcolar ca să i se plângă că odraslele lor citesc literatură "indezirabilă." Lui Buchman i s-a spus că anul viitor nu vor mai avea nevoie de serviciile lui.
Tot unui profesor stagiar, C.Cleary i s-a încredinţat de la bun început o clasă cu elevi "întârziaţi" (înapoiaţi la învăţătură).

pag 17

Cu toate că fusese avertizat că nu se putea face mare lucru cu dânşii, Cleary şi-a dat toată osteneala, aşa de bine că la sfârşitul anului, mulţi din copiii înapoiaţi ai săi au obţinut la testele finale rezultate mai bune decât copiii din clasele obişnuite.
Când a primit nota de concediere, se scria acolo că a neglijat să folosească jocurile şcolare şi alte metode didactice adecvate copiilor întârziaţi. I se reproşa că n-a folosit în mod adecvat trusele de modelaj şi că n-a respectat indicaţiile departamentului de învăţământ din oraş.
Miss E.Beaver, o profesoară stagiară pentru clasele primare, era bine dotată intelectual. Fiind lipsită de experienţă a pus în practică cele învăţate la colegiu privitor la predarea diferenţiată. Ca rezultat cei mai buni elevi ai săi au terminat într-un singur an şcolar materia a două-trei clase.
Directorul i-a explicat prevenitor de ce n-o poate recomanda ca angajată permanentă; a făcut-o să înţeleagă că a perturbat sistemul clasic de studii, că a instruit copii care nu se vor acomoda cu viitorul an şcolar. A deranjat sistemul oficial de notare şi folosirea manualelor oficiale şi a creat îngrijorare în rândul profesorilor care urmau să preia nişte elevi care parcurseseră deja materia respectivă.

Explicarea paradoxului

Aceste cazuri ilustrează faptul că, în majoritatea ierarhiilor, supracompetenţa este mai condamnabilă decât incompetenţa.
După cum am văzut, incompetenţa obişnuită nu duce la concediere: e doar o barieră în calea avansării.
Supracompetentul e concediat deseori pentru că perturbă ierarhia, prin faptul că încalcă **legea nr.1 a vieţii ierarhice**: **ierarhia trebuie conservată**.
Vă amintim că în capitolul 2 am discutat despre trei clase de angajaţi. Pentru simplificare am omis încă două clase (extremele): superincompetentul şi supracompetentul.
Subiecţii acestor două clase sunt salariaţi sortiţi concedierii. De obicei ei sunt "terminaţi" repede după angajare, pentru că ei tulbură ierarhia. Această prăbuşire a extremelor o vom numi "exfoliere ierarhică".

Câteva exemple oribile

Am descris nereuşita câtorva salariaţi supercompetenţi. Iată şi câteva exemple de superincompetenţi.
Miss P.S. a fost angajată ca vânzătoare într-un magazin. Chiar de la început a vândut sub valoarea medie curentă. Asta nu era un motiv de concediere pentru că şi alţi vânzători se aflau sub această medie.
Dar Miss P.S. a realizat un "record"deosebit: a făcut înregistrări greşite în registrul de casă, a acceptat hârtiile de credit ale unor firme concurente şi culmea: la întocmirea formelor pentru contracte de vânzare a folosit hârtia de copiat pe dos. Dându-i directorului originalul contractului, acesta primea ambele copii (unul pe verso), iar ea nu rămânea cu nici un exemplar.

Pe deasupra era şi insolentă cu şefii. A fost concediată după o lună.
W.Kirk, un pastor protestant, predica concepţii originale asupra dogmelor bisericii, câteodată profesa chiar păreri total opuse. Astfel, se dovedea incompetent în îndrumarea spirituală a enoriaşilor săi.
Ca o consecinţă, n-a fost avansat, dar a rămas mai mulţi ani pe post. Apoi a publicat o lucrare în care condamna rigiditatea ierarhiei bisericeşti şi propunea, argumentat, impozitarea tuturor cultelor.
Cerea ca oamenii bisericii să-şi poată extinde competenţa şi asupra unor probleme sociale ca: homosexualitatea, abuzul de droguri, injustiţia rasială etc. Dintr-o dată, a trecut de la incompetenţă la superincompetenţă şi a fost imediat demis.

Superincompetentul exfoliat are – de obicei – două caracteristici: a) nu produce deloc (văzut din afară) şi b) nu acceptă structura ierarhică (din lăuntru).

Candidaţi şi dvs. la exfoliere ?

Vedem deci că şi supercompetenţa şi superincompetenţa sunt deopotrivă de neplăcute ierarhiei tipice. Ei verifică, la fel ca şi ceilalţi principiul lui Peter. Diferă de ceilalţi salariaţi prin faptul că sunt candidaţi siguri în vederea concedierii.
Nu cumva vă încadraţi şi dvs în această categorie ? Actuala dvs.profesie v-aţi ales-o singur sau sunteţi victima unor presiuni familiare sau legale? Cu oarecare şansă puteţi deveni şi dvs unul din cei "super".

Excepţia aparentă nr. 5. Plasarea paternalistă

Unii din patronii de modă veche obişnuiau să-şi folosească fiii ca angajaţi. Porneau de la treapta cea mai de jos a ierarhiei şi avansau conform principiului lui Peter.
În genere ataşamentul patronului faţă de ierarhie, dorinţa de a o menţine cât mai eficientă, cât şi simţul lor sever de dreptate depăşeau afecţiunea paternă. Cel mai adesea îşi ghida fiul spre vârful ierarhiei, pentru ca acesta să-l moştenească la comanda supremă sau, cum zice zicala: " să sară-n pantofii lui tăticu". Acestui fel de avansare îi vom spune plasare paternalistă. Sunt două moduri de aplicare a acesteia.

Metoda nr.1

Un angajat poate fi concediat sau mutat printr-un arabesc lateral pentru a face loc unui "paternalist". Folosită mult mai puţin decât metoda următoare ea poate provoca sentimente de jenă neplăcută beneficiarului.

Metoda nr.2

Se creează o nouă funcţie, cu un titlu impresionant.

Explicarea metodei.

Plasarea paternalistă e doar un mic exemplu dintre situaţiile care apar într-o ierarhie, în care anumiţi favorizaţi urcă, trec pe deasupra tuturor barierelor.

Ridicarea unor proaspeţi angajaţi la posturi mai înalte poate duce la sporuri de producţie.

pag. 19

De obicei, avansarea paternalistă stârneşte sentimente de opoziţie din partea celorlalţi angajaţi. Ei se simt frustraţi, dezamăgiţi când anumiţi aleşi forţează cursul normal al promovării.

Plasarea paternalistă astăzi

Afacerile de familie, controlate de un singur om, cu posibilităţi de ridicare a odraslelor în posturi înalte, sunt rare. Cu toate acestea, avansarea paternalistă dăinuie, chiar dacă beneficiarul nu se înrudeşte cu oficialii care-l sprijină. Să citǎm un exemplu tipic.

Dosarul plasării paternaliste, cazul nr.7

A.Purefoy, şeful serviciulu sanitar din Excelsior City, a văzut la sfârşitul unui an financiar că-i mai rămâneau fonduri necheltuite. Nu bântuise nici o epidemie, sistemul de drenaj din Excelsior City nu fusese afectat de inundaţii , amândoi adjuncţii săi (unul pentru probleme de sănătate, celălalt pentru igienă) erau competenţi şi chibzuiţi. Aşa că se nimerise ca bugetul să nu fie epuizat iar Purefoy era conştient că, fără o hotărâre rapidă, va suferi o amputare bugetară pentru anul viitor.
De aceea s-a hotărât să creeze un al treilea post de adjunct, urmând ca titularul să organizeze un program de combatere a murdăriei şi de înfrumuseţare a oraşului. Pe noul post l-a angajat pe W.P. un proaspăt absolvent al şcolii superioare de adminsitraţie din oraş. Cu această ocazie W.P. a creat 11 noi posturi: şase inspectori anti-murdărie cu un inspector-şef, 3 funcţionari de birou şi un şef al relaţiilor publice. Noul serviciu a organizat concursuri de curăţenie, proiecte de înfrumuseţare a oraşului şi două filme publicitare. Totul a mers bine. Purefoy a epuizat bugetul alocat, cu siguranţa că va obţine şi pe viitor un buget majorat.

Noi substitute paternaliste

Recent, forurile guvernamentale au lansat programul “Father’s Shoe Situation”. Sunt oferite alocaţii guvernamentale pentru diferite scopuri: război contra poluării, a sărăciei, a analfabetismului, a singurătăţii, cercetări asupra potenţelor spaţiului cosmic, călătorii pentru copiii handicapaţi etc. De îndată ce se alocă banii, se stabileşte şi modul în care vor fi cheltuiţi . Se creează astfel posturi noi de organizatori, coordonatori, consilieri, directori de studii etc. şi sunt recrutaţi oamenii necesari. Paternaliştii pot să-şi rezolve sau nu problemele de care răspund: asta n-are importanţă. Importantă e cheltuirea banilor alocaţi.

Principiul nu e încălcat

O astfel de plasare e conformă cu principiul lui Peter. Nu se mai discută problema competenţei sau incompetenţei atâta timp cât este vorba de nişte alocaţii. Dacă cheltuielile se vor dovedi eficiente, “paternalistul” va candida la un post superior şi-şi va găsi mai sus nivelul de incompetenţă.

Concluzii

Excepţiile nu sunt decât aparente.
Principiul lui Peter se aplică tuturor angajaţilor din toate ierarhiile.

pag. 20

Capitolul IV. Protecţia (“pila”) şi promovarea

“A long pull, and a strong pull, and a pull together “
Ch.Dickens

Aţi văzut că principiul lui Peter are un caracter universal. Poate aţi vrea să ştiţi cât de înaltă va fi ascensiunea dvs.ierarhică; asta o veţi vedea în capitolul 4 şi 5. Mai întâi să examinăm urcuşul rapid datorat “pilei”. “Pila” definită în câteva cuvinte: relaţia de protecţie dintre un angajat şi o persoană sus pusă, fie prin rudenie, căsătorie sau cunoştinţe.

Lipsa sa de popularitate

Promovarea prin protecţii sus-puse e un lucru neplăcut pentru noi toţi ceilalţi. De obicei colegii îl antipatizează pe protejat şi-i comentează deseori incompetenţa.

Îndată ce W.K. a devenit inspector general şcolar în Excelsior City, ginerele său L.H. a fost avansat inspector de muzică.
Mulţi profesori au comentat această numire nepotrivită: se ştia că L.H. nu are auzul prea bun! Ei susţineau că postul i se cuvenea, conform vechimii, lui D.Roane (văzut dinăuntru).

Invidia nu se conformează logicii

D.Roane era sătul de activitatea sa cu corurile şi orchestrele şi aproape nu mai suporta copiii. În mod corect, el n-ar fi fost mai competent în postul acela de inspector (văzut din afară).
Resentimentele sale nu vizau incompetenţa lui L.H. ci violarea dreptului celui mai în vârstă. Angajaţii unei ierarhii nu protestează în mod obiectiv contra incompetenţei (paradoxul lui Peter), de cele mai multe ori ei critică incompetenţa altora din invidie faţă de cei care au beneficiat de protecţie!

Cum să faci rost de o "protecţie "

Studiind cariera mai multor angajaţi care au beneficiat de "pile" au rezultat cinci sfaturi practice pentru căpătarea protecţiei.

1. Găsiţi-vă un protector

Un protector e o persoană sus-pusă în ierarhie care te poate ajuta să te ridici. Câteodată, tot greul e să stabileşti cine are această calitate, cine deţine efectiv puterea.
Vă gândiţi poate că avansarea dvs. depinde de natura referinţelor scrise ale şefului direct. S-ar putea să fie aşa. Dar conducerea ierarhiei poate fi conştientă că şeful dvs direct şi-a atins nivelul de incompetenţă şi atunci nu va pune mare bază pe aprecierile sale. Aşa că nu fiţi superficiali, "săpaţi" cu trudă şi veţi găsi.

2. Motivaţia şefului

"Un şef fără motivaţii nu mai e şef !"Cercetează şi stabileşte ce are şeful cel mare de câştigat dacă te ajută să avansezi; sau ce are de pierdut dacă nu te ajută. Cercetările mele au găsit un mare număr de asemenea motivaţii, unele onorabile, altele sordide. Nu le voi cita. Asta să fie un test pentru cititor (Podul lui Peter). Dacă nu poţi trece pe sub pod în propria corabie înseamnă

că ai atins deja nivelul de incompetenţă şi în consecinţă, nu te mai poate ajuta nici un sfat.

3. Ridică-te deasupra

“Cel mai straşnic drum e drumul liber, fără oprelişti”

pag 21

Imaginaţi-vă că vă aflaţi la un bazin de înot, urcând scara la trambulina înaltă. La jumătatea drumului sunteţi oprit de un cetăţean care a început urcuşul, dar şi-a pierdut pe drum curajul: cu ochii închişi, se cramponează de marginea scării. N-ar vrea să coboare, dar nici nu mai poate să urce, iar dvs nu puteţi trece de dânsul. Strigătele de încurajare ale prietenilor, nu-i sunt de nici un folos celui blocat de frică.
La fel, într-o ierarhie, nici efortul propriu şi nici protecţia şefului nu te pot ajuta să treci de treapta pe care se află cineva blocat la nivelul său de incompetenţă.
Această situaţie penibilă o vom denumi “Strâmtoarea lui Peter” (“Peter’s Pretty Pas”).
Să ne întoarcem la bazin. Ca să ajungi în vârful scării blocate, treci pe partea cealaltă a scării şi depăşeşte cu curaj obstacolul. Manevra, executată într-o ierarhie, o vom numi “Ocolirea lui Peter”(“Peter’s Circumambulation”).
Înainte de a cheltui timp şi efort într-o asemenea ocolire, convinge-te că te afli într-adevăr în faţa unei “strâmtori Peter”, adică dacă omul de deasupra e un superincompetent autentic. Dacă e încă capabil de avansare, n-ai nevoie să-l mai ocoleşti. E nevoie de răbdarea de a aştepta până ce e avansat: atunci ţi se va descide uşa şi “pila” va putea funcţiona.
Pentru a determina, fără nici un dubiu, dacă acel om e superincompetent consultă indicii medicali şi restul, din tabelele finale, capitolul 11 şi 12.

4. Fii flexibil

Nu orice protector vă poate ajuta. Şi protectorul pe care vi l-aţi ales trebuie să ştie să urce el însuşi pentru a putea exercita o protecţie progresivă.
Dacă primul protector ales nu-i capabil de aşa ceva, trebuie căutat altul mai vrednic. Aşa că, să fiţi pregătiţi, la momentul oportun, să vă oferiţi prompt serviciile unui protector de rang mai înalt. “Nici un şef nu-i ca noul şef !”

5. Încercaţi să obţineţi mai multe protecţii

Protecţia combinată oferită de mai mulţi şefi este egală cu suma protecţiilor lor separate multiplicată cu numărul şefilor (**teorema lui Hull**).
Multiplicarea efectului se datorează faptului că marii şefi se consultă, discută între ei şi-şi întăresc reciproc buna opinie legată de meritele dvs., precum şi hotărârea de a vă ajuta să avansaţi. Cu un singur protector nu beneficiaţi de efectul de întărire. "Mai multe "pile" valorează cât o avansare !"

Ce mai aşteptaţi? Urcaţi!

Urmând indicaţiile prezentate mai sus, obţineţi protecţia ! Ea vă va împinge ierarhic mai sus şi vă va duce la nivelul de incompetenţă mult mai repede.

pag. 22

Capitolul V. Arivismul şi avansarea

" Slump and the world will slump with you.
Push, and you push alone".

Să vedem acum în ce măsură dorinţa de parvenire influenţează avansarea unui angajat. Au existat multe neînţelegeri în legătură cu funcţia arivismului, datorate în bună măsură lucrărilor lui Alger (Alger Horatio Jr. 1832-1899, "Struggling Upward, Slow and Sure"- Efortul de a parveni, încet şi sigur), în care s-a exagerat eficienţa sa în lupta pentru promovare.
Le lipseşte caracterul ştiinţific; trebuie deplorată acţiunea sa cu efect întârziat asupra ierarhologiei. Şi Peale (Peale Norman, 1898, "The Power of Positive Thinking" (Puterea gândirii pozitive, New York, 1952) pare a supraestima puterea arivismului.

Detronarea unui fals

Examinarea faptelor arată că în organizaţiile instituţionale, presiunea de sus în jos (Seniority Factor) anulează forţa ascensională de parvenire. De aici decurge că protecţia este mai eficientă decât arivismul . "Pila" învinge adesea pe Seniority Factor, pe când arivismul, foarte rar.
Numai arivismul nu te poate ajuta să treci prin "strâmtoarea lui Peter" sau să execuţi "ocoliri"succesive. Încercând o "ocolire" fără protecţie îl faci pe şef să zică: "n-o să poată rezista la o solicitare de durată".

Arivismul nu influenţează atingerea ultimului nivel pentru că toţi angajaţii, agresivi sau timizi, se supun principiului lui Peter şi trebuie, mai devreme sau mai târziu să se oprească la nivelul lor de incompetenţă.

Semne şi simptome ale arivismului

Arivismul se manifestă adesea printr-un interes anormal pentru studiu, pregătire profesională şi autoperfecţionare (în cazuri marginale, în special în ierarhiile mici, grija amintită duce la competenţă, astfel că avansarea e oarecum accelerată. Dar efortul e imperceptibil în marile ierarhii unde Seniority Factor e foarte puternic) .

Pericolele arivismului

Dorinţa de studiu şi de autoperfecţionare au deseori efect negativ. Lărgindu-şi aria de competenţă, angajatului îi vor fi necesare un mai mare număr de trepte pentru atingerea nivelului de incompetenţă.
Să presupunem că, B. Sellers, un vânzător local competent de la Excelsior Mattress a reuşit, cu eforturi deosebite să înveţe o limbă străină. E foarte probabil că va putea ocupa un post în centrele de vânzare de peste ocean, înainte de a fi readus acasă şi promovat pe funcţia finală de incompetenţă ca şef al serviciului vânzări. Studiul i-a oferit doar un ocol, în schema de promovare ierarhică.

Verdictul final

După părerea mea, efectele pozitive ale arivismului tind să-i anuleze efectele negative. Acelaşi lucru e valabil şi pentru celelalte manifestări ale dorinţei de parvenire, cum ar fi începerea lucrului mai devreme sau întârzierea peste program. Admiraţia pe care o inspiră aceste specimene machiavelice unei părţi din colegii lor, se compensează cu detestarea lor de către cealaltă parte.

O excepţie care confirmă regula

Veţi găsi ocazional şi câte-un angajat deosebit de ambiţios, care reuşeşte, pe căi corecte sau necinstite, să înlăture un incompetent care-i stă în cale (Super-Incumbent), mai repede decât ar fi durat în mod natural.
Shakespeare prezintă un caz interesant în Othello. Chiar din actul întâi se vede cum ambiţiosul Iago intuieşte că promovarea e asigurată de protecţie şi nu de drepturile de vechime .
Avansarea pe care o doreşte el o capătă Cassio aşa că Iago urzeşte un dublu plan: să-l omoare pe Cassio şi să-l discrediteze pe acesta în ochii comandantului Othello.
Planul se apropie de reuşită, dar intervine nevastă-sa Emilia, o cumătră incorigibilă care dă cărţile pe faţă şi Iago nu va mai fi avansat niciodată.
Putem învăţa de aici că esenţa parvenirii e secretul. Un arivism de asemenea talie e foarte rar şi nu influenţează aprecierea făcută mai sus.

O iluzie periculoasă

Sunt două motive pentru care e supraestimată forţa arivismului: mai întâi impresia obsesivă că un arivist care se zbate, reuşeşte mai repede şi urcă mai sus decât media. E o impresie, n-are nici o bază ştiinţifică. E pur şi simplu, o iluzie morală a ceea ce am putea numi complexul Alger.

Aspectul medical

În al doilea rând, observatorilor neavizaţi, forţa arvismului li se pare exagerat de mare, tocmai pentru că mulţi arivişti prezintă sindromul de pseudo-reuşită (Pseudo-Achievement Syndrome).
Ei suferă de boli ca: astenie nervoasă, ulcer, insomnie. Ulcerul, semnul succesului administrativ poate fi doar consecinţa dorinţei exagerate de parvenire. Cei ce nu înţeleg aceasta, să vadă exemplul din capitolul 11, legat de sindromul de plasare finală (Final Placement Syndrome), considerând că persoana respectivă a reuşit plasarea finală. Practic, aceşti oameni au în urma lor mai multe funcţii şi mai mulţi ani de avansare potenţială.

O distincţie importantă

Diferenţa între cazurile de sindrom de pseudo-reuşită şi cel de plasare finală, e cunoscută sub numele de “nuanţa lui Peter”. Ca să vă ajut să clarificaţi aceste cazuri, e bine să vă întrebaţi întotdeauna : “oare persoana respectivă face o muncă utilă ?”
Dacă răspunsul este :

a) Da, înseamnă că n-a atins încă nivelul de incompetenţă şi prezintă uneori doar sindromul de pseudo-reuşită;
b) Nu. Şi-a atins nivelul de incompetenţă şi prezintă uneori sindromul de plasare finală;
c) Nu ştiu. Dvs. aţi atins propriul nivel de incompetenţă. Examinaţi-vă singuri în ceea ce priveşte simptomele.

pag 24

Ultimele cuvinte despre arivism

Nu staţi niciodată, atunci când puteţi să şedeţi, nu mergeţi pe jos atunci când puteţi călători cu maşina şi nu daţi niciodată dovadă de arivism atunci când sunteţi asigurat cu o protecţie !!

Capitolul VI. Subordonaţi şi şefi

“Consider what precedes and what follows”
P.Syms

O datorie urgentă constituie pentru mine desfiinţarea falsurilor care mai dăinuie încă din epoca preştiinţifică a ierarhologiei. Ce poate fi mai înşelător decât afirmaţia: “Nimic n-aduce reuşita ca succesul?”
După cum aţi văzut, ierarhologia demonstrează clar că nimic nu dăunează mai mult decât succesul, atunci când un angajat se află în drum spre nivelul său de incompetenţă.
Mai departe, când vom discuta despre incompetenţa creatoare voi arăta că “nimic n-aduce mai bine reuşita decât eşecul”. În acest capitol vom discuta în mod deosebit vechea zicală: “Trebuie ca mai întâi să fii un bun subordonat, pentru ca să ajungi un bun şef”. E un fals ierarhologic tipic, răspândit în cercurile administrative.
De exemplu, atunci când i se cerea să comenteze calităţile de lider ale fiului ei, mama lui George Washington răspundea: “L-am obişnuit să fie supus”. America era astfel din nou prezentată ca non sequitur. **Cum pot depinde însuşirile unui lider de îndemânarea sa de a sluji ?** Tot aşa de bine s-ar putea spune că uşurinţa de a pluti depinde de uşurinţa de a te scufunda.

De la potaie la câinele de rasă

Să considerăm cel mai simplu caz posibil: o ierarhie cu două trepte. Slujbaşii care se dovedesc zeloşi în executarea ordinelor, vor fi avansaţi la treapta superioară, acolo unde urmează să dea ordine.
Aceeaşi treabă e adevărată şi în ierarhille mai complexe: slujbaşii supuşi deţin un potenţial puternic în vederea promovării, dar îşi pot revela eventual incompetenţa ca lideri.
O recentă trecere în revistă a greşelilor din lumea afacerilor arată că 53% din ele se datorează incompetenţei unor oameni aflaţi în posturi de conducere. Aceştia-s foştii subordonaţi încercând să fie şefi.

Dosarul militar, cazul nr.17

Căpitanul Chatters ocupa cu competenţă un post administrativ într-o armă de bază. Lucra bine şi cu şefii şi cu subordonaţii şi executa ordinele cu stricteţe. Pe scurt – un bun executant.
A fost avansat maior. Acum trebuia să acţioneze mai mult din proprie iniţiativă. Dar Chatters nu se împăca cu singurătatea care întovărăşeşte, de obicei poziţiile investite cu autoritate. Ar fi vrut să-i aibă pe subordonaţi mai aproape, să flecărească şi să glumească cu ei, amestecându-se în treburile lor.

Nu era în stare să dea un ordin ca lumea şi să urmărească executarea lui. Se încurca mereu urmând sfaturile altora. Subordonaţii săi au început să fie hărţuiţi şi să devină ineficienţi. Chatters a început apoi să zăbovească pe la biroul Colonelului. Când nu găsea vreun motiv rezonabil să vorbească cu şeful, o ţinea de vorbă pe secretara acestuia. Ea nu-i putea spune deschis s-o termine cu vorba şi din cauza asta a început să întârzie cu lucrările. Ca să scape de Chatters, colonelul îl trimitea cu diferite comisioane prin toată baza (militară).
În acest exemplu, un bun subordonat ajuns şef:
- era incompetent ca şef ;
- a micşorat eficienţa subordonaţilor săi;
- îi făcea pe şefi să-şi piardă timpul cu dânsul.

Dosarul self-made-man, cazul nr.2

În majoritatea ierarhiilor domneşte următoarea stare de fapt: angajaţii cu cele mai mari aptitudini de lider, nu pot ajunge şefi. Voi cita un exemplu.

W.Wheeler era comisionar cu bicicleta la un serviciu de livrări: Mercury Messenger.
Îşi sistematizase munca de distribuire într-un mod nemaipomenit. Explorase toate străzile, aleile din teritoriul său, cunoştea toate scurtăturile, îşi cronometrase timpul de aşteptare la stopuri şi-şi planifica drumurile cu pierderi de timp minime. În consecinţă îşi transporta cota zilnică de pachete cu cel puţin două ore mai repede decât ceilalţi, iar timpul liber îl petrecea la cafenea citind cărţi despre management.
Când a încercat să organizeze şi traseele celorlalţi comisionari, a fost dat afară.
La început acest caz pare a fi o excepţie, un supercompetent exfoliat, o pildă vie a teoriei "săracul subordonat – săracul şef".
Dar, în curând, Wheelerşi-a organizat un serviciu propriu de livrare: "Pegasus Delivery" care-n mai puţin de trei ani l-a înlăturat din concurenţă pe Mercury Messenger. Vedem de aici că un lider de excepţie nu-şi poate croi drum într-o ierarhie prestabilită: de obicei părăseşte ierarhia şi o ia de la capăt.

Dosarul oameni celebri, cazul 902

T.A.Edison, ca vânzător de ziare concediat pentru incompetenţă, a fondat şi a condus apoi propria organizaţie.

O excepţie

Ocazional, în anumite împrejurări, poate fi recunoscut şi talentul de lider. De exemplu, în timpul războiului, toţi ofiţerii unei subunităţi au fost ucişi în timpul unui atac de noapte. Un caporal, L.Dore a preluat comanda, a respins atacul şi a reuşit să pună la adăpost oamenii rămaşi. A fost avansat pe loc.

Dore n-ar fi căpătat avansarea pe timp de pace: dădea dovadă de prea multă iniţiativă. A reuşit promovarea pentru că sistemul normal (bazat pe vechime) fusese perturbat şi suspendat temporar.

Ce mai spunem despre principiu ?

Ajunşi aici, poate că v-a cuprins nedumerirea: nu cumva exemplele date contravin principiului lui Peter, care stabileşte – după cum ştim cu toţii – că un angajat competent e întotdeauna apt pentru avansare.
Nu-i nici o contradicţie! După cum am văzut în capitolul 3, competenţa unui angajat nu-i stabilită de nişte observatori dezinteresaţi ci de patron sau – în ziua de azi – de alţi angajaţi de rang mai înalt din acea ierarhie. În ochii lor, aptitudinile de lider constituie o insubordonare potenţială, iar insubordonarea înseamnă pentru ei incompetenţă.

Bunii subalterni nu devin buni şefi

Pentru a căpăta calitatea de buni subordonaţi aceştia trebuie să treacă prin mai multe trepte, fără a ajunge şefi. În ziua de azi, majoritatea ierarhiilor sunt atât de împovărate de tradiţii, reguli şi atât de limitate de legile publice, încât chiar aşa-zişii "şefi" nu mai conduc pe nimeni şi nimic (în sensul imprimării unei direcţii, a unui anume ritm).
Se supun pur şi simplu unor precedente, unor reguli bine stabilite şi se mişcă spre vârful ierarhiei. Aceşti oameni conduc tot atât de bine cum conduc corabia figurile sculptate la prova!
E uşor de bănuit de ce, într-un asemenea mediu, apariţia unui lider înnăscut va fi automat prohibită. Asta se cheamă "complexul de hipercaninofobie" ("ai grijă, ca nu cumva potaia să ajungă câine înaintaş!").

Capitolul VII. Ierarhologie şi politică

" The history of mankind is an immense sea of errors in wich a few obscure truths may here and there be found "
C. de Beccaria

Am văzut cum operează principiul lui Peter în câteva ierarhii simple – sistemul şcolar, industrie etc. Să examinăm acum mai complexa ierarhie politică şi guvernamentală.
În timpul uneia din prelegerile mele, un student latino-american Caesare Innocente mi-a spus: "Profesore Peter, mi-e frică că ceea ce vreau eu să ştiu, n-o să găsesc în cursurile mele.
Nu ştiu dacă lumea e condusă de oameni înţelepţi – aşa cum spuneţi voi, americanii, îmbărbătându-ne sau de către nişte imbecili, care o dirijează din umbră."
Această întrebare sintetizează gândurile a foarte mulţi oameni. Ştiinţele sociale nu le-au putut da un răspuns mulţumitor.

Nici un politolog n-a reuşit să analizeze corect şi în profunzime activitatea guvernelor sau să facă previziuni suficient de precise cu privire la viitor.

pag 27

În analizele lor, marxiştii s-au dovedit la fel de greşiţi ca şi teoreticienii capitalişti.
Studiile mele de ierarhologie comparată demonstrează că toate sistemele, fie ele socialiste, comuniste sau capitaliste, sunt caracterizate de aceeaşi acumulare de personal redundant şi incompetent.
Chiar dacă în momentul de faţă cerrcetarea mea este incompletă, voi prezenta totuşi, unele concluzii preliminare, idei utile.
Când voi termina cercetarile, voi studia în continuare ierarhologia universală.

Concluzii provizorii

În orice criză economică sau politică, un lucru e sigur: mai mulţi experţi eruditi vor propune mai multe remedii diferite.
Buget deficitar. A zice: “măriţi impozitele!” ; B strigă: “Reduceţi impozitele!”
Investitorii străini îşi pierd încrederea în dolar: C îndeamnă la economii financiare, iar D predică inflaţia.
Sunt mulţi săraci pe stradă: E propune ajutorarea lor iar F sfătuie stimularea celor avuţi.
O putere străină devine ameninţătoare: G spune: Înfruntaţi-o! iar H propune: Duce-ţi tratative!

De unde vine confuzia?

1. Mulţi din experţi şi-au atins recent nivelul de incompetenţă: sfatul lor n-are nici un sens, e aiurea.
2. Unii din ei predică teorii sănătoase, dar nu sunt capabili să le pună în practică.
3. Fie într-un caz, fie în altul (propuneri corecte sau nu) – ele nu pot fi aplicate cu eficienţă pentru că maşinăria guvernamentală este formată dintr-o mulţime de ierarhii cu interese rivale, pline de semne de întrebare şi de incompetenţă.
Să considerăm cele două ramuri ale guvernării: legislativul, care promulgă legi şi executivul, care cu armata sa de slujbaşi civili încearcă să le aplice.

Legislatura

Cele mai moderne legislaţii, chiar din ţările nedemocratice, sunt consecinţele unor alegeri. Ne-am putea gândi că alegătorii – în propriul lor interes – ar recunoaşte şi ar alege pe cei mai competenţi oameni de stat pentru a-i reprezenta în capitală. Într-adevăr, aşa e în teorie. În realitate, procesul e ceva mai complicat.
Politica de azi e dominată de sistemul partidelor (unele ţări au unul, altele două, sau mai multe). Partidul politic e înfăţişat naivilor ca fiind alcătuit dintr-un grup de oameni deosebiţi, care cooperează pentru realizarea unor deziderate de viitor.

pag 28

Ăsta e un neadevăr. Funcţia aceasta este exercitată exclusiv de către “lobby” (grup de presiune) şi sunt mai multe lobbies, grupate pe interese.
Politica partidelor se manifestă iniţial printr-un aparat de selectare a candidaţilor, precum şi propunerea de a fi aleşi.

O specie pe cale de dispariţie

Pentru a fi obiectivi, se mai poate vedea, din când în când câte un candidat independent, ales prin propriile sale eforturi, fără sprijinul vreunui partid. Dar cheltuiala enormă necesitată de campaniile electorale impune de la sine raritatea unor asemenea candidaţi la alegerile locale şi regionale, precum şi lipsa lor totală la alegerile prezidenţiale. Practic, partidele domină selecţia candidaţilor.

Ierarhia de partid

Orice partid politic, oricâţi membri ar avea, este o ierarhie. Să admitem: majoritatea lor activează gratuit, unii contribuie şi băneşte, totuşi există o structură bine definită de ranguri şi un sistem precis de promovare.
Vom vedea că şi aici se aplică principiul lui Peter. Într-un partid politic, ca şi într-o întreprindere sau în armată, competenţa de la un anumit nivel e condiţia de promovare într-unul superior.

Un propagandist care merge din uşă în uşă, care devine apt pentru avansare, va fi numit şeful echipei de propagandişti. Propagandiştii lipsiţi de eficienţă vor continua să bată pe la uşi ca să strângă voturi.
La fel se întâmplă şi cu cei care împart materialele de propagandă electorală. În fine, un om competent poate fi promovat în comitetul de selecţie a candidaţilor. Chiar dacă a fost un bun strângător de voturi, s-ar putea să nu mai fie un bun preţuitor de oameni (viitorii legislatori) şi s-ar putea să susţină un candidat incompetent. Chiar dacă majoritatea unui asemenea comitet e alcătuită din oameni competenţi ei vor selecta candidatul *nu după calitaţile sale potenţiale de legislator ci după presupusa sa abilitate în câştigarea alegerilor*.

Pasul cel mare – candidat pentru organul legislativ

Pe vremuri, când marile întruniri publice hotărau rezultatul alegerilor şi când vorbitul de la tribună era o înaltă artă, un orator deosebit de înzestrat putea spera în alegerea sa. Dar, e foarte probabil că îndemânarea de a fermeca, amuza, electriza o adunare, de câteva mii de alegători, prin voce şi gesturi, nu e neapărat întovărăşită de o bogată activitate raţională, de capacitatea de a vota cu înţelepciune pentru treburile naţiunii.
Odată cu dezvoltarea electronicii un partid va desemna candidatura aceluia care e mai prezentabil pe micul ecran. Dar iscusinţa de a impresiona, cu ajutorul machiajului şi a luminilor şi a crea o imagine atrăgătoare, nu constituie şi o garanţie a unei activităţi competente în domeniul legislaţiei.

pag 29

Mulţi din vechiul sau noul sistem au făcut pasul cel mare – de la candidat la legislator – numai pentru a-şi atinge nivelul de incompetenţă.

Incompetenţa în legislatură

Şi legislatura e o ierarhie. Şi aici, membrii de rând pot fi promovaţi, pot candida ca membri a vreunui comitet important; chiar preşedintele unui asemenea comitet sau – în anumite cazuri, chiar să intre în guvern.
Cei ajunşi la aceste ranguri se pot dovedi de asemeni incompetenţi.
Se vede limpede că principiul lui Peter controlează şi ramura legislaţiei guvernamentale, de la cel mai modest membru de partid, până la cel mai înalt oficial.

Fiecare încearcă să ajungă la nivelul său şi fiecare post tinde să fie ocupat cu timpul de cineva incompetent să-şi facă datoria.

Executivul

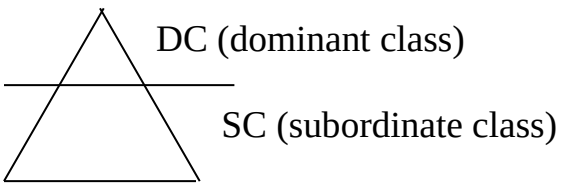
Evident, principiul se aplică şi ramurii executive: departamente, agenţii şi birouri guvernamentale, la nivel local, regional sau naţional. Toate, de la poliţie la armată, sunt nişte ierarhii rigide şi toate-s pline de incompetenţi care nu lucrează eficient, nu pot fi avansaţi şi uneori nici îndepărtaţi.
Orice formă de guvernământ – democraţie, dictatură comunistă, sau birocraţia liberei iniţiative, cade (se prăbuşeşte) atunci când ierarhia îşi atinge stadiul de maturitate. (Eficienţa unei ierarhii e invers proporţională cu coeficientul său de maturitate (maturity quotient – MQ).

$$MQ = \frac{\text{numărul de angajaţi aflaţi la nivelul de incompetenţă x 100}}{\text{numărul total de angajaţi din ierarhie}}$$

Evident când MQ = 100, nu se va mai îndeplini nici o muncă utilă).

Egalitarism şi incompetenţă

Situaţia e mult mai rea atunci când avansările din serviciile civil şi militar se fac pe bază de favoritism. Sună puţin eretic în epoca noastră, a "egalitarismului", dar mă voi explica. Să considerăm o ţară imaginară, Pullovia ("pull"="pilă") în care sunt total necunoscute avansarea pe bază de concurs, egalizarea posibilităţilor pentru toţi, promovarea pe merit.
Această clasă are un sistem de clase rigid, iar posturile înalte, din toate ierarhiile sunt rezervate clasei dominante.
Mă feresc de expresia "aristocraţie" întrucât termenul are conotaţii neplăcute: în general el se referă la o clasă care e dominantă din raţiuni legate de naştere sau de obârşie gentilică. Concluziile sunt însă valabile şi în sistemele în care clasa dominantă se diferenţiază de cea subordonată prin diferenţe de rasă, limbaj, religie sau afiliere politică. N-are importanţă care din acestea constituie criteriul de clasă în Pullovia. Să reţinem că ţara are o clasă dominantă şi una subordonată.
Diagrama de mai jos reprezintă o ierarhie tipică în acea ţară, cu o structură piramidală.



Baza, rangurile cele mai de jos e ocupată de slujbaşii din clasa subordonată. Oricât de străluciţi ar fi, niciunul nu va putea trece de bariera de clasă.
Vârful - reprezentând rangurile cele mai înalte, e ocupat de angajaţii clasei dominante. Ei îşi încep cariera de la nivelul barierei de clasă.
Cei din zona SC, din cauza barierei, nu vor putea urca destul de mult ca să-şi atingă nivelul de incompetenţă. Îşi vor petrece toată cariera cu treburi pe care sunt apţi să le facă ca lumea.
Niciunul nu poate evada din această zonă care conţine şi utilizează doar oameni competenţi. Este evident că, pentru grupul dominant, menţinerea barierei de clasă asigură şi aici un înalt nivel de eficienţă.
Câteva cuvinte şi despre zona DC. După cum am văzut, şansele unui angajat de a-şi atinge nivelul de incompetenţă sunt direct proporţionale cu numărul de trepte ierarhice. Mai multe trepte, mai multă incompetenţă. Din toate punctele de vedere această zona formează o ierarhie închisă, cu puţine ranguri, deci mulţi din ocupanţii săi nu vor putea să-şi atingă nivelul de incompetenţă. Pe deasupra, şansa de a o porni din apropierea vârfului va atrage în ierarhie mulţi oameni străluciţi, care n-ar fi ajuns niciodată acolo, dacă ar fi fost obligaţi s-o pornească de la bază.
Să considerăm puţin aspectul eficienţei. În capitolul 9 voi discuta despre eficienţă: creşterea eficienţei într-o ierarhie se poate face numai prin infuzarea de sânge proaspăt până la nivelul cel mai înalt. Dar, în ierarhiile de tip Pullovia are loc un proces continuu. Noi angajaţi trec cu regularitate la un rang mai înalt, peste bariera de clasă. Este evident, atunci: cu cele două zone ale sale, această ierarhie e mult mai eficientă decât ierarhia din societatea lipsită de clase sau din cea egalitară.

Un sistem de clase contemporan

Înainte de a fi acuzat că recomand sistemul de clase, lăsaţi-mă să subliniez ceva: clasele unui asemenea sistem nu se datorează naşterii, ci formaţiei universitare primite. De exemplu, un licenţiat de la Harvard e cunoscut ca un "Harvard man" ceea ce nu se întâmplă cu celelalte instituţii similare.
În unele ierarhii, licenţiatul unui colegiu obscur -oricât de competent ar fi – nu are aceleaşi şanse de avansare ca şi licenţiatul unui colegiu de prestigiu. Dar situaţia se schimbă. Se manifestă o puternică tendinţă de echivalare a

pregătirii universitare cu o pregătirea potenţială pentru tot mai multe poziţii şi nivele. Se diminuează astfel valoarea de clasă a prestigiului formaţiei. Studiile mele asupra acestui fenomen sunt incomplete (lipsă de fonduri) dar voi risca o previziune: odată cu trecerea timpului, progresiv, fiecare licenţiat va avea tot mai multe facilităţi pentru a-şi atinge nivelul de incompetenţă, fie în întreprinderi private fie în cele guvernamentale.

pag 31

Capitolul VIII Aluzii şi anticipaţie

“Poets are the hierophants of an unapprehended inspiration”
P.B.Shelley

Se obişnuieşte ca fiecare lucrare cu caracter ştiinţific să fie îmbogăţită cu o bibliografie, probabil ca să încerce competenţa cititorului în vederea acordării unui credit mai mare lucrării sau ca să dovedească competenţa autorului, prezentând muntele de steril pe care a fost nevoit să-l cearnă pentru a găsi un grăunte de adevăr. Aceasta e prima carte care nu posedă o bibliografie formală.
Îi mărturisesc lipsa de strălucire. Nu vreau să amăgesc pe nimeni. Am credinţa că viitorul îmi va confirma lipsa de conformism.
După aceste consideraţii am hotărât să citez nişte autori care, cu toate că n-au tratat acelaşi subiect, au avut idei asemănătoare. Vor fi deci referinţe la o proto-ierarhologie.
Cratorii necunoscuţi ai multor prverbe au dovedit o înţelegere intuitiva a teoriei incompetenţei. “Cârpaciule, fii atent la viitorul tău” e un îndemn limpede pentru modestul cârpaci de a urmări avansarea ca şef de dugheană. Mâna care foloseşte cu abilitate cicanul şi sula, va mânui poate cu stângăcie, tocul ca să normeze lucrul sau să facă partajul.
“Cu prea mulţi bucătari nu iese supa bună”sugerează că, cu cât sunt angrenaţi mai mulţi oameni într-un proiect, cu atât mai mari sunt şansele ca unul din ei, cel puţin, să-şi fi atins nivelul de incompetenţă. Un ajutor de bucătar competent avansat la nivelul său de incompetenţă ca bucătar, va pune poate prea multă sare în supă şi va strica astfel munca altor câţiva bucătari care se ocupă cu aceeaşi treabă.
“Treaba făcută de femeie nu face doi bani “este un comentariu răutăcios, referindu-se la procentul mare de femei care-şi ating nivelul de incompetenţă ca neveste (casnice).

Într-unul din rubayatele sale, Omar Khayamface aluzie la frecventele cazuri de incompetenţă întâlnite în ierarhiile educaţionale sau religioase.
“Myself, when young did eagerly frequent
Doctor and Saint, and heard great argument
About it and about: but evermore
Came out by the same door where I went”

Am menţionat existenţa unui instinct ierarhic înnăscut omului: tendinţa naturală de a se ordona după ranguri. Unii critici i-au negat existenţa. Acum două secole, Pope se referea la aceasta şi afirma chiar că ar fi expresia unui principiu divin:
“Order is Heaven’s first law; and this confest,
Some are, and must be , greater than the rest.”

Essay on Man (A.Pope)

pag 32

A observat cu acurateţe satisfacţia pe care o obţin cei care fac treabă competentă.
“Know, all the good that individuals find
Or God and Nature meant to mere Mankind,
Reason’s whole pleasure, all the joys of Sense,
Lie in three words, Health, Peace, and Competence” (ibid)

Pope a enunţat şi unul din principiile de bază ale ierarhologiei:
“What would this mean ? Non upward will he soar,
And little less than angel, would be more” (ibid).

Cu alte cuvinte, puţini oameni sunt mulţumiţi să rămână la nivelul lor de competenţă. Ei încearcă să urce pe o treaptă care le depăşeşte posibilităţile. Descrierea făcută de Smith (Sidney Smith, “Sketches of moral philosophy”,1850) incompetenţei profesionale e atât de grăitoare, încât rămâne întipărită ca un clişeu.
“Dacă ne reprezentăm diversele situaţii din viaţă prin nişte scobituri într-o masă, având felurite forme – unele circulare, altele pătrate, triunghiulare, ovale – iar persoanele care se bucură de aceste situaţii prin bucăţi de lemn cu figuri similare, vom observa că, în genere, persoana triunghiulară se găseşte în orificiul pătrat, cea ovală în cel triunghiular, iar persoana pătrată e

adăpostită în orificiul rotund. Foarte rar se poate spune că poziţia şi ocupantul se potrivesc. “
W.Irving scrie că: “ În general, în posturile publice sunt preferaţi dobitocii; ei se bucură de onorurile urbei. “N-a sesizat că o minte poate fi strălucită pentru o poziţie subordonată, dar că poate părea tâmpită după ce ajunge într-o poziţie proeminentă, tot aşa cum o lumânare poate da lumină suficientă unei mese pentru cină dar e total insuficientă pentru a lumina un colţ de stradă.
K.Marx a recunoscut existenţa ierarhiei şi se pare că a înţeles că ea e menţinută de către capitalişti. Însă, în predicarea unei societăţi fără clase, nu şi-a dat seama că omul are o înclinaţie naturală către ierarhie, că trebuie să fie încadrat într-una din ele, fie ea patriarhală, feudală, capitalistă sau socialistă.
Din acest puct de vedere, pătrunderea sa e inferioară celei a lui Pope. Atunci când, cu o vizibilă lipsă de consistenţă, Marx propune ca principiu de bază a societăţii sale utopice şi non-ierarhice “De la fiecare după posibilităţi. fiecăruia după necesităţi “ sugerează apariţia a două ierarhii gemene: una a celor cu posibilitaţi şi cealaltă a celor cu necesităţi.
Chiar dacă trecem cu vederea această slăbiciune a a schemei marxiste, principiul lui Peter arată clar că, nu vom putea obţine niciodată muncă, de la fiecare, după posibilităţi.

pag. 33

Dacă ar fi aşa.înseamnă c-ar fi folosiţi nişte angajaţi aflaţi în permanenţă la un nivel de competenţă. Asta-i imposibil. Fiecare trebuie să urce la gradul său de incompetenţă şi odată ajuns acolo, nu va mai fi în stare să producă conform posibilităţilor sale. Aşa că teoria marxistă e fum, e un alt opiu pentru mase. Nici un guvern care a încercat s-o aplice, n-a reuşit să facă ceva ca lumea. Marx trebuie blamat ca un vizionar neştiinţific.
Mi se pare a găsi mai multă ştiinţă printre poeţi. Aforismul lui E.Dickinson “Succesul e gustat de aceia care sunt dornici de parvenire” e corect interpretat dacă prin “succes” în sens ierarhologic înţelegem plasamentul final la nivelul de incompetenţă.
C.W.Dodgson în “Through the Looking Glass” se referă la viaţa celor ajunşi la nivelul de incompetenţă atunci când pune personajul Regina să spună: “Acum toate eforturile pe care trebuie să le faci, sunt menite să-ţi meţii postul”.
Cu alte cuvinte, odată cu realizarea plasamentului final, oricât de mare ar fi zbaterea nimic nu mai poate aduce avansarea.

S.Freud pare a se fi apropiat mai mult decât cei citaţi, de descoperirea principiului lui Peter. Observând cazuri de nevroze cu anxietate, psihoze, boli psihosomatice, a văzut că predomină în mod dureros ceea ce am putea numi Sidromul de viaţă incompetentă . O viaţă trăită fără competenţă, generează sentimente acute de frustrare. Freud a explicat frustrările numai din punct de vedere sexual, prin nemulţumire erotică, complexul de castrare, complexul lui Oedip, cu alte cuvinte a a sugerat că femeile sunt frustrate pentru că ele nu pot fi bărbaţi, bărbaţii pentru că nu pot naşte, băieţii pentru că nu se pot însura cu mamele lor ş.a.m.d.
Dar Freud n-a ştiut să releve că frustrarea provine din dorinţa de a parveni într-o situaţie aparent mai avantajoasă (bărbat, tată, mama soţului, tatăl soţiei), altfel spus din ispita avansării ierarhice !
Din punct de vedere ierarhic, frustrarea e legată direct de avansare ca rezultat al său. Erorile lui Freud izvorăsc din natura sa extrem de introspectivă. A perseverat în a cerceta ce se întâmplă (mai corect – ceea ce credea că se întâmplă) în sufletul pacienţilor săi.
Pe de altă parte, din punct de vedere ierarhic, comportamentul omului este explicat prin ceea ce se întâmplă în afara pacientului, prin rolul său în ierarhia socială.
În timp ce Freud şi-a cheltuit timpul urmărind în întuneric manifestările subconştientului, eu am examinat ce se poate deduce din observarea comportamentului exterior. Psihologii freudişti, în eroarea lor optică pot fi comparaţi cu un om care examinează un computer şi face speculaţii asupra mecanismelor dinăuntru sau încearcă să stabilească la ce-ar putea folosi calculatorul.

Asta nu ne împinge la minimalizarea muncii de pionierat desfăşurate de Freud; a descoperit şi multe lucruri utile, pe lângă erorile sale. Cercetând sinele pacienţilor săi, a devenit celebru pentru teoria sa: omul este inconştient de motivaţiile proprii, nu-şi înţelege şi nu-şi interpretează bine propriile-i simţiri şi nu poate spera să scape vreodată de efectul frustărilor. O teorie inatacabilă, pentru că nimeni nu poate argumenta conştient, raţional, despre natura şi conţinutul subconştientului.
Cu cutezanţa unui geniu a pus bazele psihanalizei prin care nădăjduia să-i facă pe pacienţi conştienţi de subconştientul lor; dar a mers prea departe cu analiza, a declarat că e conştient de propriul său subconştient.
Unii critici actuali sugerează că tot ceea ce a reuşit să facă Freud, se reduce la a-l face pe pacient conştient de propriul subconştient a lui Freud!

Mă rog, prin auto-analiza sa, şi-a tăiat craca de sub picioare. Dacă Freud ar fi înţeles ierarhologia, ar fi trecut pe altă treaptă şi n-ar fi ajuns la propriul său nivel de incompetenţă. Subminând structura căreia i-a dat naştere (impenetrabilitatea subconştientului), Freud a pregătit calea marelui său succesor S. Potter.
La fel ca Freud, Potter e un psiholog care a analizat cu succes alcătuirea internă a omului şi a formulat o nouă terminologie. A observat şi clasificat multe manifestări de frustare. Starea de trăire a frustării a denumit-o "nivelul de jos" iar simţămintele datorate scăpării de frustare "nivelul de sus".
Susţine că oamenii au tendinţa înăscută de a pendula între aceste două stări.
Principala deosebire dintre cei doi e faptul că că Potter respinge teoria motivaţiilor subconştientului a lui Freud; el explică comportamentul oamenilor prin tendinţa conştientă de a-i întrece pe ceilalţi, de a triumfa totdeauna asupra împrejurărilor, într-un cuvânt, de a evita orice frustare.
Respinge dogma freudiană după care frustrarea trebuie să primească îngrijiri de specialitate şi elanborează o ramură a psihologiei lui "ajută-te singur"; de asemenea, prezintă diferite procedee a căror folosire corectă l-ar putea duce pe oricare la "nivelul de sus".
Oamenii care reuşesc în diferite domenii, folosesc anumite scheme – tip de comportament pentru a se ridica profesional, social, sportiv etc. Potter prezintă lucrurile atât de atrăgător, încât suntem tentaţi să neglijăm principalul cusur al sistemului său: presupunerea că numai omul dotat cu anumite calităţi pentru a reuşi va avansa mereu şi va fi permanent la "nivelul de sus"; în realitate, oricât de valoros s-ar dovedi cineva, nu va putea trece niciodată de nivelul său de incompetenţă.
Unicul rezultat al tehnicii reuşitei indicată de Potter ar fi rapiditatea cu care va atinge acest nivel, în raport cu ceilalţi.

pag 35

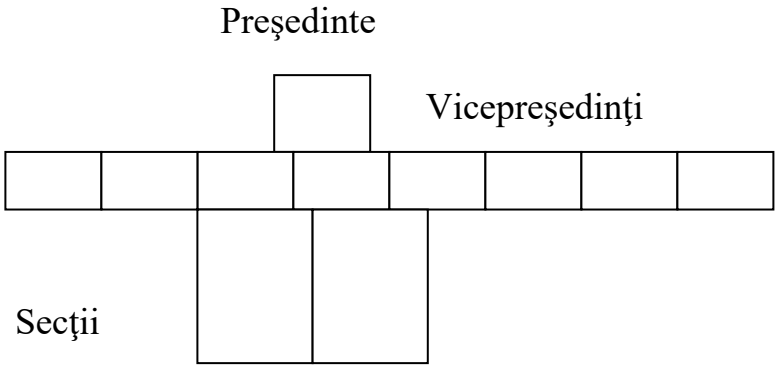
Şi atunci, se va găsi cu siguranţă la "nivelul de jos" de unde nu-l va mai scăpa nimeni.
Asigurarea liniştii interioare e permisă numai celor care evită ultima promovare, a acelora care s-au hotărât – la un moment dat – să renunţe la urcuş şi să practice ceea ce noi am numit "atitudine statică".
Cum se poate asta, vom arăta mai încolo, la capitolul referitor la incompetenţa creatoare.
Cu toate acestea, putem saluta în Potter un teoretician valoros, care a netezit calea dintre Etica freudistă şi şi Principiul lui Peter.

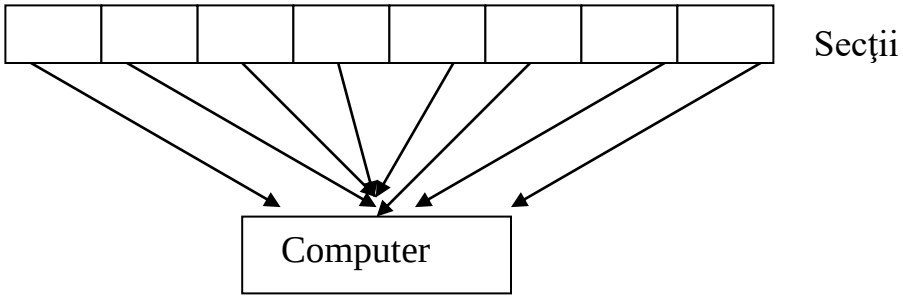
C.N.Parkinson, sociolog eminent (“Parkinson’s Law”), a observat şi descris cu ironie fenomenul de acumulare de personal în diversele ierarhii.
Dar a încercat să explice structura piramidei crescătoare ierarhic presupunând că şefii (cei din conducere) practică strategia “divide et impera “ şi că ei – în mod deliberat – fac ierarhia să devină ineficientă în procesul de autodezvoltare.
Teoria cade din următoarele motive:mai întâi pentru că asumă nişte intenţii sau planuri celor aflaţi în posturile de conducere; investigaţiile mele arată că majoritatea “şefilor” e incapabilă să formuleze planuri efective de dezbinare, cucerire sau în alte scopuri.
Apoi fenomenul descris de Parkinson: supraaglomerarea de personal şi supraproducţia sunt adesea în mod direct potrivnice intereselor conducătorilor.
Eficienţa ajunge la un moment dat atât de scăzută încât afacerea falimentează şi însăşi responsabilii rămân fără lucru. Iar în ierarhia guvernamentală, ei pot fi acuzaţi şi făcuţi de râs de comitetele legislative care investighează risipa şi incompetenţa. E greu de presupus că se vor compromite astfel în mod deliberat.
În al treilea rând, trecând peste celelalte argumente, e logic că: cu cât va fi mai mică risipa subordonaţilor cu atât va fi mai mare profitul iar acesta va fi folosit pentru gratificaţii, dividende şi alte beneficii pentru cei din conducere. Dacă ierarhia poate funcţiona eficient cu o mie de angajaţi, şefii nu vor avea nici un motiv să folosească 1200.
Dar, să presupunem că ierarhia nu funcţionează eficient cu cei o mie de angajaţi; după cum arată principiul lui Peter, mulţi sau majoritatea şefilor se vor afla la nivelul lor de incompetenţă. Ei nu pot face nimic pentru îmbunătăţirea situaţiei cu personalul existent – fiecare face deja tot ce poate face – aşa că, într-un efort disperat de mărire a eficienţei, vor mai angaja personal. Aşa cum am arătat în capitolul 3, o majorare de personal poate atrage o îmbunătăţirea temporară, dar procesul de promovare îşi va face efectul asupra noilor veniţi şi vor ajunge şi ei – la rândul lor – la nivelul de incompetenţă. Iar atunci, remediul aparent, va fi o nouă creştere a personalului, o nouă înviorare trecătoare şi o altă cădere, progresivă, a eficienţei.

pag 36

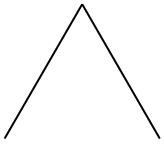
Acestea sunt motivele pentru care nu există o relaţie directă între mărimea personalului şi cantitatea de muncă utilă depusă. Acumularea de personal nu poate fi explicată prin “teoria conspiraţiei” a lui Parkinson; ea rezultă din

sincera şi inutila dorinţă a conducătorilor ierarhiei de a face să crească eficienţa.
Altceva: Parkinson îşi bazează legea pe ierarhia de tip Keops, sau feudală. Asta pentru că şi-a făcut descoperirea în armată, unde structurile organizatorice au rămas cele de tip tradiţional. Ca să fim exacţi, tipul de ierarhie feudală n-a dispărut dar o lucrare de ierarhologie trebuie să menţioneze şi existenţa altor strucruri ierarhice.





Baza piramidei poate fi înlocuită de un computer (piramidă inversată).
O formă similară rezultă şi atunci când personalul e suportat de un proces de producţie dotat cu un înalt grad de automatizare.
Am descris în capitolul 3 situaţia în care un director trona asupra unui departament ineexistent. sau când personalul unei secţii era transferat şi rămânea pe loc doar şeful. Structura va arăta astfel:



Din păcate, investigaţiile lui Parkinson n-au mers prea departe.
E adevărat că munca poate fi extinsă astfel încât să ocupe în întregime timpul de program şi poate fi extinsă chiar şi mai mult – dincolo de "viaţa" ierarhiei, dar compania poate da faliment, un guvern poate să cadă, o civilizaţie poate decade spre barbarie, în timp ce incompetenţa îşi vede de treabă.
Cu toate acestea, trebuie preţuit la Parkinson acurateţea cu care a prezentat nişte fenomene, explicate abia acum, pentru prima dată, prin principiul lui Peter.

pag 37

Capitolul IX. Psihologia ierarhologiei

"Alas, regardless of their doom
The little victim plays"
T.Gray

După una din prelegerile mele despre ierarhologie, un student mi-a trimis o notă cu următoarele întrebări: "Ce ne puteţi spune despre psihologia incompetentului ? Când atinge plasamentul final, devine conştient de propria-i incompetenţă ? Îşi aceptă parazitismul ? Simte că-şi înşeală angajaţii, că-şi frustrează subordonaţii şi că roade ca un cancer structura economică a societăţii ?"
Am primit multe întrebări similare.

O privire de ansamblu

Trebuie mai întâi să subliniez că ierarhologia e o ştiinţă socială şi, în consecinţă, foloseşte criterii obiective în evaluările sale. Apropiindu-mă de această ştiinţă cu toată obiectivitatea am văzut că principiul lui Peter e valabil şi în studiul comportamentului.
Cum îşi înţeleg, cum văd oamenii propria incompetenţă ?
E greu de răspuns, deoarece, în general, oamenii evită să vorbească despre propriile dificultăţi. Niciodată n-am putut să observ la vreun individ

înţelegerea sistemului ierarhic sau al promovării, drept cauze ale incompetenţei profesionale.

Dosarul psihologic, cazul nr 12

S.N.Stikle era un funcţionar competent care se ocupa cu situaţia stocurilor la Sinker Co. Prin studii serale ambiţioase, Stikle a obţinut o diplomă care-l califica în metalurgia neferoasă, specialitatea depozitări. Apoi a fost avansat ca ajutorul şefului de depozit.
După şase ani Stikle a cerut o nouă avansare, cu toate că nu i se potrivea funcţia de şef de depozit întrucât nu avea autoritate asupra oamenilor. Dar el n-a acceptat ideea că e incompetent pentru acest post şi era convins că şeful de depozit – un bărbat înalt, corpolent, îl dispreţuieşte fiindcă e mic de statură (1.65 m).
Şi-a cumpărat pantofi cu talpă dublă şi a început să poarte pălărie la depozit ca să pară mai înalt; a început să frecventeze o sală de culturism, şi – dezvoltat musculatura şi a mai crescut în greutate.
Dar oamenii din depozit tot nu-l ascultau. Stikle a început să-şi imagineze şi alte cusururi fizice, a făcut un complex psihic şi a cerut ajutorul unui medic. În timpul tratamentului, Dr.Harty a încercat să-l ajute pe Stikle prezentându-i cazurile unor oameni mici de statură care au cucerit avere şi faimă. Asta l-a făcut pe Stikle şi mai depresiv; nu se mai privea numai ca un bărbat mărunţel, ci şi ca un ratat obscur şi a pierdut şi mai mult încrederea în sine şi a devenit şi mai incompetent pentru postul la care aspira.
Psihiatria – compasiune nu-i de-ajuns
Cazul acesta arată că, fără cunoaşterea principiului lui Peter psihiatria nu poate ajuta pe cei cu necazuri de incompetenţă profesională. Dr.Harty s-a lăsat înşelat de un amănunt secundar: statura. Problema lu Stikle era simplă: el voia să-şi atingă, în ierarhia respectivă, nivelul de incompetenţă.

Putea fi consolat doar dacă i se demonstra că rămânerea sa în postul de ajutor, nu era un eşec ci, dimpotrivă, o realizare. Era bine să afle că nu constituie un caz izolat şi că toţi oamenii se supun principiului lui Peter.

Pătrunderea psihologiei nu-i de ajuns

Deseori, după vreo avansare, conducerea îşi dă sdeama că cel promovat nu poate face faţă.

“X. nu mai munceşte la fel de bine ca şef de echipă !”
“Y. nu-i capabil să-l înlocuiască ca lumea pe vechiul şef !”
“Z. nu se acomodează de loc cu noua funcţie !”
Se mai întâmplă ca cel în cauză să înţeleagă şi să-şi accepte propria incompetenţă pe noul post. Apar regrete, fără alte urmări.

Dosarul psihologic, cazul nr.2

Dl.O., un inspector şef adjunct competent, a fost numit inspector şef . Curând şi-a dat seama că e incompetent şi a cerut să fie schimbat. Cererea i-a fost refuzată ! A rămas nemulţumit, cu resentimente, la nivelul său de incompetenţă.

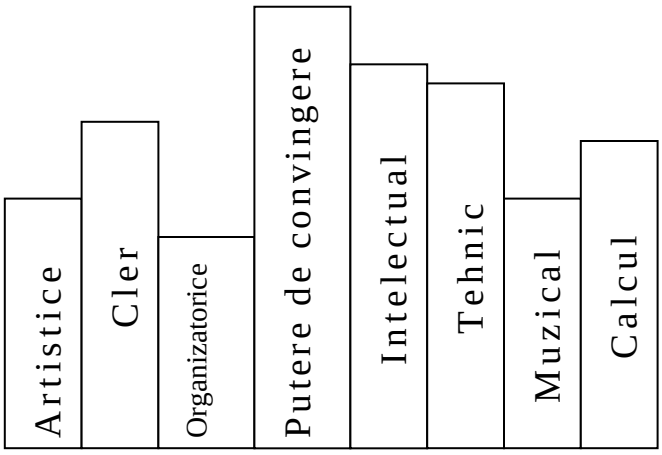
Investigaţii

Am arătat că angajaţii şi conducerea îşi dau seama deseori de existenţa incompetenţei profesionale, dar nu fac mare lucru ca s-o înlăture.
O să spuneţi: “Dar testele de aptitudini, pentru stabilirea vocaţiei ? Dar eficienţa controalelor ? E mai mult ca sigur că observatori dezinteresaţi din exteriorul ierarhiei pot diagnostica incompetenţa şi propune remedii. “ Oare ? Să examină mai îndeaproape problema testărilor.

Metode de plasare, vechi şi actuale

Pe vremuri, alegerea carierei se făcea la întâmplare şi se baza pe preferinţe sau pe şansă (întâmplarea fericită de a găsi o slujbă, atunci când aveai nevoie).
Plasarea întâmplătoare e încă operativă în unele ierarhii, în special în cele mici. Ea îl pune pe candidat într-un post căruia nu-i poate face totdeauna faţă cu succes. **Munca sa mediocră e justificată de către şefi ca o consecinţă a lipsei de caracter sau chiar a lenii**. I se cere să muncească mai mult şi e pisat cu zicala că : “When there is a will there is a way” şi “if at first you don’t succeed, try try again”. Rău văzut de şefi, şi prima avansare se va lăsa aşteptată (uneori i se dă de înţeles că e inapt pentru avansare; acestă situaţie o numesc Uriah Heep.
Azi, plasarea întâmplătoare e combătută de examene şi de teste de aptitudini. Atitudinea cea mai răspândită e rezumată de afirmaţia: “Dacă nu reuşeşti, încearcă altceva ! “.

Desigur, testele de aptitudini sunt inutile dacă nu există experţi competenţi ca să le interpreteze. Cu examinatori incompetenţi, examenele şi testele constituie nişte forme deghizate ale plasării întâmplătoare. Dar dacă sunt interpretate cu competenţă, testele de aptitudini au variate utilizări: teste de aptitudini generale sau de inteligenţă, de folosire corectă a limbii, facilitate de calcul ş.a.m.d.
Sunt teste care indică aptitudini tehnice, artistice, de gândire ştiinţifică etc. Rezultatele testelor sunt prezentate pentru comoditate, sub forma unui profil, un grafic care caracterizează competenţa candidatului faţă de diferite priceperi. Scopul lor e acela de a-l plasa pe candidat cât mai devreme într-o slujbă care să-i valorifice profilul său de competenţă maximă. Evident, în zona minimei competenţe nu va fi posibilă nici o promovare. Să vedem cum se lucrează în practică.



Dosarul plasării tehnice. Cazul nr. 17

Profilul prezentat aici a rezultat din testarea lui C.B., un tânăr licenţiat în comerţ care dorea să fie angajat de I.C.Gale Co. Se observă că B. e deasupra mediei în ceea ce priveşte puterea de convingere şi ca nivel intelectual.
A fost angajat ca vânzător şi, cu timpul, a căpătat două avansări.
Prima – la sediul districtual de vânzare, unde se mai ocupă încă cu vânzarea iar apoi, la direcţia “Vânzări” pe post de organizator şi controlor.

Se observă, din profilul de testare că, cel mai mic nivel, cu mult sub medie, este cel care se referă la abilităţile de organizare. Tocmai calitatea de care avea nevoie acum.
S-au văzut consecinţele: vânzătorii săi erau folosiţi în mod arbitrar. De exemplu: H.H., un vânzător lipsit de experienţă, a fost însărcinat să se ocupe de doi clienţi noi importanţi. De asemenea C.M., un nou angajat care reuşise să obţină o valoare impresionantă la vânzare a fost promovat ca şef de "zonă". În această calitate n-a reuşit să coordoneze munca vânzătorilor şi să se înţeleagă cu ei.
C.B. nu s-a descurcat bine nici în probleme de planificare: mărimea şi topografia zonelor de vânzare nu erau corelate cu cifra de afaceri, volumul transporturilor şi cu experienţa vânzătorilor. Referatele sale erau lipsite de coerenţă, iar biroul său era copleşit de mormane de hârtie. Aşa cum prevede principiul lui Peter, cariera sa a evoluat de la competenţă la incompetenţă.

Evaluarea aptitudinilor prin teste

Principala diferenţă dintre salariaţii testaţi şi cei care n-au fost testaţi: cei testaţi îşi ating din mai puţini paşi şi într-un timp mai scurt nivelul de incompetenţă.

Eficienţa controlului

Am văzut că intervenţiile – în momentul primei plasări - nu pot preveni, ci mai degrabă grăbesc realizarea nivelului de incompetenţă.

pag 40

Vom examina acum eficienţa experţilor care apar în scenă mai târziu, atunci când ierarhia atinge un coeficient de maturitate înalt (M.Q.). Mai întâi, să amintim că şi experţii în materie de investigaţii se supun şi dânşii principiului lui Peter; au ajuns doar la poziţia lor prin acelaşi proces de promovare ca şi cel din organizaţiile pe care le investighează, mulţi dintre ei se află deja la nivelul de incompetenţă. Iar ceilalţi, chiar dacă văd deficienţele, nu au puterea (competenţa) să le corecteze.

Controlul eficienţei, dosarul nr. 8

Firma Bulkeley Cold Store i-a însărcinat pe S. şi pe T. experţi de la o firmă de consilieri în management, să-i supravegheze activitatea. S. şi T. au găsit

că Bulkeley nu era mai ineficientă decât firme similare din aceeaşi ramură. Prin chestionări discrete au aflat motivul real pentru care fusese ordonată investigarea: mai mulţi directori considerau că nu mai au influenţă asupra politicii firmei.
Ce puteau să facă S. şi T.? Să presupunem c-ar fi spus: “Domnilor, nu-i nimic putred în firma dvs. Sunteţi la fel de eficienţi ca şi concurenţa”. Se înţelege, cu asta S. şi T. şi-ar fi terminat misiunea, ar fi fost consideraţi ca nişte experţi ineficienţi şi pe viitor s-ar fi putut ca Bulkeley să apeleze pentru supraveghere la o firmă rivală. Ameninţaţi de acest stres emoţional, ei au fost obligaţi să spună: “Domnilor, sunteţi depăşiţi, mulţi din angajaţi sunt prost plasaţi, de aceea recomandăm crearea unor posturi noi şi promovarea unora dintre angajaţii dumneavoastră”.
Iar după potolirea agitaţiei, directorii dizidenţi şi-au putut plasa sau avansa protejaţii după cum doreau, prin asta întărindu-şi influenţa la diferitele nivele ale ierarhiei. Conducerea a fost mulţumită iar S. şi T. şi-au primit onorariul cuvenit.

Evaluarea controlului la nivel de conducere

1. Practic, un control eficient opreşte temporar sau chiar suspendă acţiunea factorilor de conducere dintr-o ierarhie. Asta grăbeşte automat promovarea sau facilitează plasarea angajaţilor care beneficiază de “pile”.
2. Una din recomandările curente ale expertizelor de eficienţă o constituie de obicei numirea unui coordonator între doi oficiali incompetenţi sau între două secţii neproductive. (Un studiu asupra eficienţei experţilor relevă că recomandarea privind numirea unui coordonator, executarea unui arabesc lateral sau a unei sublimări percusive sunt totdeauna acceptate de către conducere. O idee falsă care bântuie printre experţi şi clienţii lor este că: “O incompetenţă bine coordonată = competenţă!”
3. Recomandarea experţilor va produce o creştere de personal. În multe cazuri, noii recruţi vor face munca pe care n-o mai fac vechii salariaţi, datorită faptului că şi-au atins nivelul de incompetenţă.

pag 41

Consultanţii în probleme de management îşi dau seama de acest aspect şi recomandă diferite arabescuri laterale, sublimări percusive a unor personaje sus-puse incompetente, precum şi exfolierea superincompetenţilor de la nivelele inferioare.

De asemenea, mai fac recomandări de ameliorare a schemelor de organizare, a tehnologiilor şi metodelor de producţie şi tot felul de scheme care-ar putea îmbunătăţi munca salariaţilor competenţi.

Incompetenţa compulsivă

În timp ce revedeam studiile unor cazuri de competenţă de la vârful ierarhiei, am fost izbit de un fenomen deosebit pe care-l voi descrie. Competenţa de vârf e rară, dar nu necunoscută.
În capitolul 1 scriam: "După un anume timp şi parcurgerea mai multor trepte dintr-o ierarhie, fiecare angajat tinde s-ajungă şi să rămână la nivelul său de incompetenţă".
Generalii victorioşi, preşedinţii de companii competenţi precum şi alte personalităţi similare, pur şi simplu nu şi-au atins încă nivelele lor de incompetenţă.
În mod sigur, apariţia unui lider sindicalist deosebit sau a unui rector universitar capabil denotă că - în acea ierarhie – nu sunt suficiente ranguri pentru ca respectivii să-şi poată atinge nivelul.
Aceşti oameni posedă o competenţă de vârf. Am observat însă că aceştia de cele mai multe ori nu sunt mulţumiţi cu poziţia lor competentă. Nu se pot ridica la un nivel de incompetenţă, sunt deja în vârful ierarhiei, de aceea au tendinţa puternică de a se transfera într-o altă ierarhie, pentru a-şi atinge, în fine, nivelul de incompetenţă.
Asta se numeşte incompetenţă compulsivă. (Dosarele mele conţin câteva cazuri deosebite, de competenţă de vârf multi-modală – personalităţi care puteau fi în vârful mai multor ierarhii deodată.
De exemplu: Einstein, un mare gânditor care a dat ştiinţei teoria relativităţii. Dar era şi foarte competent în formarea oamenilor: coafura şi croiala hainelor sale au lansat o modă printre tinerii din vremea sa. Văzând ce-a realizat – fără efort – pe linia modei, mă gândesc ce-ar fi reuşit dacă s-ar fi ocupat cu aşa ceva.

Dosarul incompetenţei compulsive: cazuri selectate.

Macbeth, un comandant militar de succes a devenit un rege incompetent.
Hitler, un politician forte, şi-a găsit nivelul de incompetenţă ca generalissim.
Socrate era un profesor foarte competent dar şi-a găsit nivelul ca avocat.

De ce o fac?

“Postul e lipsit de atracţie”; acesta sau variante similare constituie motivul invariabil dat de competenţii de vârf pe timpul când plănuiau să facă mutarea care să-i ducă la incomtetenţa compulsivă.

Trebuiau s-o facă?

În mod real, există o mare, fascinantă ispită de a rămâne sub nivelul de incompetenţă. Vom discuta chestiunea într-unul din capitolele următoare.

pag. 42

Capitolul X. Spirala lui Peter

“We all of us live too much in a circle”
B. Disraeli

Am văzut în capitolul precedent că incompetenţa nu e condamnată moral, din punct de vedere al ierarhologiei. Mai ales că, în majoritatea cazurilor există realmente dorinţa de a fi productiv. Dac-ar putea, angajatul ar fi competent.
Chiar şi cei mai incompetenţi îşi dau seama vag, că prăbuşirea organizaţiei din care fac parte i-ar lăsa fără slujbă, aşa că-şi dau osteneala să contribuie la bunul mers al ierarhiei. Am să dau câteva exemple.

Dosarul intra-ierarhic, cazul nr. 4. Sănătate contra reuşită

În 20 de ani de muncă la Penter Strings Inc., John Mal a făcut carieră, ridicându-se de la slujba de manipulant la aceea de director general. Dar, nu după multă vreme de la ocuparea ultimului post, a început să aibă necazuri cu sănătatea (hipertensiune arterială, ulcer).
Medicul companiei i-a recomandat să nu mai facă eforturi excesive şi să înveţe să se relaxeze. Ca să-i uşureze munca, consilierul executiv a recomandat să fie ajutat de un adjunct competent.
Cu toate că aceste recomandări au fost bine intenţionate, ele n-aveau tangenţă cu fondul problemei. Din punct de vedere ierarhic, prin avansarea sa Mal şi-a depăşit competenţa fiziologică.
Ca şef al executivului, era obligat să se acomodeze şi să acţioneze în cadrul unui sistem conflictual. Trebuia să fie şi pe placul acţionarilor încercând să-şi mărească beneficiile, şi pe placul clientelei prin asigurarea unor produse de cât mai bună calitate, şi pe placul angajaţilor, ca să le asigure salariul,

condiţii bune de lucru şi gratificaţii. Mai trebuia să le facă pe plac şi celor din mediul său, îndeplinind anumite obligaţii sociale şi familiale. Încercând să se acomodeze la toate astea, s-a prăbuşit fizic. Nici creşterea personalului şi nici sfaturile cu privire la relaxare nu puteau slăbi necazurile de la birou ale directorului general.

Necunoscutul nu poate fi calculat.

Recomandarea consiliului a fost îndeplinită iar D. Smugly – un inginer competent şi un matematician de forţă – a fost avansat ca adjunct al directorului general. Competent în treburile abstracte, D. S. s-a dovedit incompetent în relaţiile cu oamenii. Nu ştia cum să se poarte cu personalul, amâna unele decizii (pentru că socotea că nu-i suficient documentat) până ce deveneau inutile. Şi-a atins repede nivelul de incompetenţă datorită lipsei de adaptare socială. Era de dorit ca să fie ajutat în luarea decuziilor de către o altă persoană.

Compasiunea îşi are propria răsplată

R. Koster a fost avansat ca şef al personalului. Fostul student competent de la psihologie a devenit repede părtinitor cu oamenii datorită emotivităţii sale deosebite.
Când l-a auzit pe Smugly plângându-se de o lucrare nereuşită a lui Miss Count, simpatia sa era cu totul de partea adjunctului directorului general şi era foarte supărat pe vinovată pentru lipsa sa presupusă de pricepere.
Când a ascultat-o pe Miss Count şi aceasta i-a relatat despre răceala lui Smugly relaţiile sale artificiale, calculate, cu oamenii, cu colegii ei R.Koster a fost cuprins de indignare contra lui Smugly.

pag 43

El şi-a atins nivelul de incompetenţă prin lipsa adaptării emoţionale. Pentru a mai îndrepta treaba s-a hotărât crearea a încă unui post de inspector de personal în care să fie numit cineva din uzină care se bucura de popularitate.

Când nu te ajută mintea

B.Willder era popular cu oamenii şi se distinsese ca preşedinte al comitetului social. Acum, ca inspector de personal, trebuia să urmărească executarea

deciziilor conducerii. Dar n-a fost în stare să înţeleagă linia generală a politicii de personal şi astfel a devenit ineficient.
Îi lipsea capacitatea intelectuală de a medita şi a se descurca în nişte chestiuni teoretice; în consecinţă, a început să emită hotărâri lipsite de logică. Şi-a atins nivelul de incompetenţă prin lipsa adaptării intelectuale.

Clasificarea incompetenţei

Am prezentat aceste cazuri culese de la Panter Strings Inc. pentru ca să ilustrez patru categorii de incompetenţă.
John Mall a fost promovat în pofida competenţei sale fizice, la fel, Smugly contrar competenţei sale sociale, R.Koster în pofida competenţei emoţionale iar B.Wilder a fost depăşit de competenţa sa intelectuală.

Efort inutil

Aceste exemple tipice relevă că toate încercările de a diminua un înalt nivel de incompetenţă produc doar o polii-ncompetenţă. În aceste împrejurări, acumularea de personal e inevitabilă. De fiecare dată, pe spirala lui Peter, numărul incompetenţilor creşte, dar nu se produce nici o îmbunătăţire a eficienţei.

Matematica incompetenţei :

incompetenţă + incompetenţă = incompetenţă

Capitolul XI. Patologia succesului

“Troubles never come singly”

Cred că s-a înţeles bine: când un angajat îşi atinge nivelul de incompetenţă, el nu mai prestează o muncă utilă.
Incompetent, da ! Inutil, nu !
Nu trebuie să credem că ultima promovare îl transformă subit pe lucrătorul format într-un om inutil. Deloc! El doreşte să muncească, încearcă chiar extinderea ariei sale de activitate, e convins uneori că este eficient, chiar dacă se dovedeşte prea puţin util. Mai devreme sau mai târziu (de obicei, mai devreme), aceşti oameni devin conştienţi şi se simt deprimaţi din cauza propriei lor lipse de prductivitate.

Un pas curajos

Ne vom aventura de aici încolo în domeniul medicinii şi vom descrie simptomele care formează ceea ce am denumit mai înainte ca Sindrom de plasare finală (S.P.F.) sau sindromul nivelului final.

pag 44

Un program de cer cetare exhaustiv.

Un număr de medici generalişti au fost chestionaţi:
1. Ce necazuri fizice găsiţi că se asociază cel mai des cu succesul ? (succes, în sens comun ,înseamnă pentru ierarholog plasarea finală).
2. Ce recomandaţi pacienţilor dumneavoastră din grupul oamenilor de succes ?

Un raport alarmant (1)

Strângând răspunsurile, am găsit că pacienţii citaţi se plâng de: ulcer, colită, hipertensiune, constipaţie, diaree, alcoolism, supraalimentaţie, obezitate, lipsa poftei de mâncare, alergie, spasme musculare insomnie, oboseală cronică, boli cardiovasculare, migrenă, ameţeală, vomă, dismenoree, transpiraţie excesivă, impotenţă sexuală.
Toate acestea sunt pandante ale succesului şi pot apare fără existenţa unor afecţiuni organice. Vom vedea că anumite simptome indică gradul de incompetenţă în raport cu nivelul de responsabilitate atins.

Două cazuri tipice

T.Thomson , vicepreşedintele unei firme oarecare, suferea de o migrenă teribilă înainte de şedinţa săptămânală a consiliului executiv al firmei, în fiecare luni, la ora 13.30.
Din cauză că e cardiac, C.D.Dick, preşedintele unei companii e înconjurat cu grijă de personalul său. Ei încearcă să-l ferească de ştiri care i-ar putea provoca un atac. Nu mai deţine controlul direct asupra afacerilor, iar principala sa funcţie este citirea dărilor de seamă anuale în faţa consiliului de administraţie.

Afecţiunile pe care le-am prezentat apar de obicei grupate, Câte două sau mai multe şi. constituie S.PF.

Un raport alarmant (2)

Din păcate, tagma medicală nu recunoaşte existenţa S.P.F. !
În fapt, medicii au opus o rigiditate ostilă aplicaţiilor ierarhologiei în pseudo-ştiinţa diagnosticului dar, adevărul va ieşi la iveală; timpul va face lumină şi-n acest domeniu !

Trei erori medicale (a)

Deseori S.P.F. e interpretat de pacienţi astfel: se plâng că incompetenţa lor profesională e cauzată de necazurile lor cu sănătatea. “Dacă aş putea scăpa de migrena asta, m-aş putea concentra asupra lucrărilor …”.
“Dacă aş putea măcar o noapte să dorm ca lumea …”.
După cum a rezultat din investigaţiile mele, mulţi medici acceptă această motivaţie şi combat simptomele fizice – fără a le căuta cauza - prin tratament,medical sau chirurgical, mijloace prin care se obţine – dar numai temporar – o îmbunătăţire.
Nici un pacient nu poate fi injectat cu competenţă şi nu există vreo tumoră a incompetenţei care ar putea fi operată. Sfaturile bune sunt de asemenei ineficace: “Ia-o cu uşurelul …”
“ Nu mai lucra aşa mult…”
“Învaţă să te relaxezi…”.
Sunt uzuale asemenea sfaturi liniştitoare. Mulţi din cei ce suferă de S.P.F sunt anxioşi pentru că-i nelinişteşte puţinătatea muncii utile ce o depun.

pag 45

Nu sunt prea dispuşi să asculte de sugestii din teama de a nu capota mai tare. Alt remediu uzual şi futil este opinia prietenilor filosofi: “Nu mai încerca să rezolvi problemele lumii …”. “Toţi avem necazuri.”. “Nu te simţi mai prost decât ceilalţi…”. “Trebuia să te aştepţi la tulburările astea la vârsta ta…”. Dar puţini din cei sfătuiţi sunt sensibili la asemenea sugestii înţelepte gen “spărgător de nuci”. Majoritatea sunt puţin sensibili la filosofie sau la problemele altora; sunt preocupaţi doar de problema incompetenţei lor profesionale.
Alţii sunt povăţuiţi astfel: “Dacă continui aşa, ai s-ajungi la spital…”

“Dacă nu te mai linişteşti ai să ai un atac fatal…”.
Toate astea-s inutile. Pacientul nu face nimic şi o duce aşa mai departe. singurul lucru care i-ar putea schimba viaţa ar fi o avansare, dar ea rămâne himerică pentru că el şi-a atins nivelul.
Alt gen de sfaturi, des întâlnite, face apel la auto-ajutor:
“Ţine dietă …”. “Termină cu băutura …”. “Nu mai fuma …”. “Nu mai pierde nopţile… “.
“Las-o mai moale cu femeile …”. Tot inutile.
Totdeauna pacientul cu S.P.F. e depresiv pentru că-şi face munca fără plăcere. Cu ce l-ar putea remonta cele câteva plăceri din afara serviciului ?
Majoritatea oamenilor asociază indulgenţa faţă de plăcerile corporale cu o oarecare aură de competenţă; asta se reflectă în afirmaţii de tipul: “E un mare afemeiat …”, “Are o poftă de mâncare grozavă”, “Ţine tare la băutură…” ş.a.m.d.
O asemenea preţuire e de două ori binefăcătoare pentru cei care nu posedă alte merite, dar nu-i suficient ca să-i redreseze.

Trei erori medicale (b)

O categorie de medici, negăsind la asemenea pacienţi nici o leziune organică, încearcă să-i convingă că simptomele lor sunt imaginare !
“N-ai nimic !”
“Ia tranchilizantele astea …”.
“Nu te mai gândi la dumneata”.
“Simptomele astea sunt imaginare”.
“Stai prost cu nervii”.
Bineînţeles, asemenea sfaturi n-aduc nici o ameliorare. Pacientul ştie că suferă chiar dacă medicul încearcă să-l convingă contrariul. Consecinţe: pacientul îşi pierde încrederea în medic şi aleargă la altul căutând pe cineva care să-i “înţeleagă cazul“. Până la urmă se poate să renunţe şi la medicina ortodoxă şi să apeleze la şarlatani.

Trei erori medicale (c)

După ce sfaturile şi tratamentele medicale dau greş se face apel deseori la psihoterapie, lucru rar încununat de succes, întrucât adevărata cauză a S.P.F. este incompetenţa vocaţională a pacientului.

O spoială de sens

Cercetările mele arată că singurul lucru care poate aduce o ameliorare este distracţia. “Învăţaţi bridge …”, “Faceţi-vă o colecţie de stampe…”, “Învăţaţi grădinăritul … “ , “Încercaţi să pictaţi”.
Uneori, medicul sesizează că necazurile pacientului sunt legate de slujba sa aşa că încearcă să-l abată spre o activitate care i-ar putea aduce unele satisfacţii.

pag 46

O istorie semnificativă

W.L., unul dintre executivii unui departament, îşi petrecea fiecare după masă la club iar adesea se mai întorcea şi la birou. Prezenta într-un grad avansat S.P.F.: era aproape alcoolic, obez, cu dispepsie cronică şi supravieţuise la două atacuri de inimă.
La sfatul medicului s-a apucat de golf. A devenit un obsedat al jocului şi-i închina tot timpul, toată energia, astfel că a făcut progrese rapide. Din păcate, în timpul unei partide a suferit un atac fatal. Deşi simptomele sale nu erau evidente, e limpede: a fost transformat dintr-un caz de S.P.F. în raport cu slujba într-un sindrom de pseudo-realizare în raport cu golful. Deci, tratamentul a avut succes.
Medicii care fac asememnea recomandărio par să înţeleagă – chiar dacă superficial – rolul patologic al incompetenţei şi încearcă să procure pacienţilor sentimentul de competenţă într-o activitate non-ocupaţională.

Un semn sinistru

Încă ceva despre S.P.F.: el are o covârşitoare importanţă socială, pentru că bolile cu care e asociat au căpătat un statu valoric ridicat. Un pacient S.P.F. se va mândri cu simptomele sale şi se va dovedi deosebit de abil în înrăutăţirea unui ulcer sau a unei boli cardiace. Atât de mare e statutul valoric, încât unii angajaţi care nu suferă de afecţiunile caracteristice S.P.F. le vor simula, pentru a da impresia că au atins şi ei plasarea finală.

Capitolul XII. Indicii nemedicale asupra nivelului final

“How can I tell the signals and the signs ?”
C.W.Longfellow

E util să ştii, într-o ierarhie cine şi-a atins şi cine nu, nivelul final. Din păcate, nu poţi consulta totdeauna dosarele medicale pentru a vedea cazurile de S.P.F. De aceea, vă voi prezenta câteva indicii care să vă ajute.

Tabulologia anormală

Tabulologia e o ramură importantă şi semnificativă a ierarhologiei. Slujbaşul competent ţine pe birou numai cărţile, hârtiile şi aparatura necesară de lucru. După ajungerea la nivelul final, angajatului îi place să-şi aranjeze biroul într-un mod deosebit.

Fonofilia

Angajatul îşi conştientizează incompetenţa plângându-se că nu colaborează destul de eficient cu colegii şi subordonaţii. Pentru remediere, îşi instalează mai multe telefoane pe birou, unul sau mai multe interfoane cu butoane, becuri colorate, diferite difuzoare, plus unul sau mai multe magnetofoane. Fonofiliacul se obişnuieşte repede să le folosească simultan, două sau mai multe.

Acesta e semnul infailibil al fonofilei galopante. Unele cazuri degenerează rapid şi se consideră, în general, ca fiind incurabile.
Fonofilia bântuie şi printre nevestele care şi-au atins nivelul de incompetenţă: îşi instalează în bucătărie un sistem elaborat de microfoane şi difuzoare cu care poate comunica rapid cu vecinii, cu camera copiilor, cu terasa din spate, şi cu mama sa , bineînţeles.

Papirofobia

Papirofobul nu tolerează hârtii pe biroul său sau – în cazuri extreme – chiar nicăieri în birou. Probabil că hârtiile îi amintesc de munca pentru care se simte incompetent.
Îşi face însă o calitate: are biroul curat; încearcă să lase impresia că lucrează cu o promptitudine incredibilă.

Papiromania

Este contrară papirofobiei şi împinge pe om să-şi clădească pe birou teancuri de cărţi şi de dosare nicicând folosite. Conştient sau nu , încearcă să-şi mascheze incompetenţa prin aparenţa c-ar avea prea multe de făcut – mai mult decât ar putea reuşi vreodată o fiinţă umană.

Fileofilia

Caracterizează mania aranjării precise şi a clasificării hârtiilor, combinată de obicei, cu teama morbidă de a nu pierde vreun document. Arătând atâta preocupare cu aranjarea şi rexaminarea unor chestii care ţin de domeniul trecutului, fileofiliacul încearcă să-i împiedice pe ceilalţi – şi se împiedică şi pe sine – să realizeze că nu face nimic sau foarte puţin din treburile curente şi importante.
Preocupările sale de arhivă îl canalizează înspre trecut aşa că – cu greu - poate fi readus la prezent.

Gigantism tabulatoriu : obsesia de a poseda un birou mai mare decât al colegilor.

Tabulofobie particulară: completa excludere a birourilor din încăpere. Simptomul se observă numai la cei aflaţi la nivele ierarhice foarte înalte.

Manifestări psihologice

În cercetările mele, am petrecut mult timp făcânt antecameră, intervievând colegi şi clienţi, după ce ieşeau din birourile lor de şefi. Am remarcat mai multe manifestări psihologice interesante, legate de plasarea finală.

Autocompătimirea

Mulţi dintre cei chestionaţi, îşi apreciau astfel condiţia: “Nimeni nu-şi dă seama de valoarea mea …”, “Nimeni nu mă ajută …”, “Nimeni nu înţelege că presiunea constantă de deasupra şi incompetenţa incurabilă de sub mine mă pun în imposibilitatea de a-mi face cum trebuie datoria şi să am biroul curat de hârtii …”.

În genere, această autocompătimire e amestecată cu o nostalgie puternică a "zilelor frumoase de altădată", când respectivul se afla la un nivel inferior: un nivel de competenţă.

pag 48

Aceste simţăminte amestecate: autocompătimire sentimentală, denigrare a prezentului şi preţuire iraţională a trecutului, formează un complex: "Auld Lang Syne ". O trăsătură caracteristică a acestui complex: cu toate că respectivul se plânge că e un martir, nu acceptă niciodată sugestia că altcineva s-ar descurca mai bine pe postul lui !

Rigor Cortis

La salariaţii aflaţi la nivelul de incompetenţă am observat adesea "rigor cortis": un interes anormal pentru conceperea şi afişarea unor grafice, diagrame, precum şi obsesia ca toate treburile din întreprindere să se desfăşoare în acord cu liniile şi săgeţile din grafice, indiferent de pierderi, întârzieri etc., care ar putea rezulta din acest fixism. Pacientului care suferă de rigor cortis îi place să-şi afişeze planşele la locuri vizibile şi poate fi văzut deseori în faţa lor, într-o adorare mută.

Alternanţa compulsivă

Majoritatea angajaţilor, după ce ajung la nivelul final, încearcă să-şi camufleze nesiguranţa, punându-i pe subordonaţi în stare de inferioritate.
Să presupunem că un asemenea boss primeşte un raport scris; îl pune jos şi spune: "N-am timp să mă uit prin gunoiul ăsta. Spune cu cuvintele dumitale, dar fii scurt". Dacă subordonatul vine cu o sugestie verbală îl opreşte cu vorbe de genul: "Nu-mi pot face o părere exactă despre chestiune, până ce n-o pui pe hârtie".
Pe un confident îl va servi cu o jignire, un timid va fi tratat cu familiaritate.
Să nu confundăm alternanţa compulsivă cu propensiunea spre "nivelul de sus" al lui Potter;ele sunt diferite.
Sfatul lui Potter e recomandabil acelora care vor să urce la nivelul lor de incompetenţă, în timp ce alternanţa e o tehnică defensivă pentru şeful care şi-a atins nivelul.
Bietul subordonat zice, de obicei : "nu ştii niciodată cum să-l iei pe şef".

Sindromul "lasă-mă să te las"

În acest sindrom se observă o lipsă de decizie totală în emiterea unei hotărâri sau în aplicarea sa. Un angajat de genul ăsta cântăreşte la nesfârşit aspectele pro şi contra ale chestiunii, dar nu se poate hotărî deloc. Îşi justifică nehotărârea prin aluzii violente la "procesul democratic" sau "alegerea drumului celui mai lung". Tărăgănează cu decizia, ţinând-o în purgatoriul birocratic, până ce ia altcineva hotărârea sau soluţia devine neavenită.
Adesea, aceşti oameni sunt papirofobi:uzează de diferite scheme pentru a scăpa de hârtii; e folosită de obicei pasarea în sus, în jos şi în afară.
În pasarea "în jos" hârtiile sunt trecute unor subordonaţi cu rezoluţia: "nu mă mai deranjaţi cu toate nimicurile". Atunci subordonatul trebuie să ia o decizie care este realmente deasupra nivelului său de competenţă.
Pasa "în sus" e o mostră de ingeniozitate: omul examinează chestiunea pe toate feţele, până ce găseşte un aspect neobişnuit, cât de mic, cu care să justifice trimiterea ei la eşalonul superior.

pag 49

Pasa "în afară" necesită adunarea într-o şedinţă a colegilor şi adaptarea hotărârii majorităţii. O variantă a acesteia este "The John Q. Public Diversion": se trimite hârtia cuiva, cu însărcinarea de a afla ce părere are publicul despre chestiunea respectivă (prin sondaje de opinie).
O victimă a acestui sindrom, aflat în serviciile guvernamentale, rezolvă dilema într-un mod cât se poate de original: seara ia dosarul de la birou şi-l aruncă!

Un caz clasic

Shakespeare a descris în opera sa manifestări interesante legate de nivelul final: existenţa la unele personaje (şefi) a unor prejudecăţi iraţionale contra colegilor sau subordonaţilor datorită unor trăsături fizice, fără nici-o legătură cu rezultatele muncii lor.
Se spune că, spre sfârşitul carierei, Bonaparte începuse să-i aprecieze pe oameni după mărimea nasului şi acorda preferinţă celor cu nasul mare.
Victimele acestei obsesii îşi fixează antipatiile în raport cu unele aspecte nesemnificative: forma bărbiei, accentul dialectal, croiala hainelor sau lăţimea cravatei. Acest defect îl numesc "The Caesarian transference". Pe şefii suspomeniţi nu-i interesează competenţa sau incompetenţa profesională a celor incriminaţi.

Inerţia disimulată

Un indiciu sigur de atingere a nivelului final îl constituie obiceiul de a spune bancuri în loc de a-şi vedea de îndatoririle de serviciu.

Structurofilia

Este caracterizată de interesul obsesiv pentru structuri spaţiale: clădiri, monumente-proiect, construcţia, întreţinerea sau reconstrucţia lor, concomitent cu o totală dezinteresare faţă de activităţile care trebuie să se desfăşoare în ele.
Se observă la toate nivelele ierarhice, dar dobândeşte răspândirea cea mai straşnică la preşedinţii politici şi universitari. În extrema sa patologie (Gargantuan monumentalis) se manifestă prin obsesia de a construi statui memoriale sau mausolee. Vechii egipteni şi actualii californieni din Sud, se pare c-au suferit din plin de această manie.
A nu se confunda cu "Complexul edificiilor" care presupune unele atitudini şi relaţii elaborate: el încearcă să finalizeze nişte dorinţe filantropice în scopul răspândirii educaţiei, serviciilor sanitare sau educaţiei religioase. Consultarea unor experţi în acest domeniu descoperă cât de mulţi din aceştia şi-au atins nivelul de incompetenţă, astfel că concretizarea unui program pozitiv devine aproape imposibilă. Unicul lucru asupra căruia se înţeleg este necesitatea unui edificiu nou.
În mod frecvent consilierii în materie de educaţie sau de sănătate suferă de structurofilie, aşa că vor face donatorului următoarea recomandare: "Daţi-mi o clădire nouă". Comitetele bisericeşti, asociaţiile scolare şi fundaţiile private se găsesc şi ele în această situaţie dilematică. Se izbesc de atâta incompetenţă încât renunţă şi încearcă să investească în programe populare.

pag. 50

Program religios de îmbunătăţire, dosarul 64.

Comitetul eparhial al bisericii First Euphoria din Excelsior City a analizat micşorarea crescândă a numărului de credincioşi. Examinându-se unele soluţii, una din facţiuni a recomandat înlocuirea pastorului (erau sătui de predicile tradiţionale ale reverendului T.Logg care nu se refereau deloc la condiţia contemporană).
Au fost invitaţi predicatori mai zglobii – care au început să se refere – în predicile lor – la chestii legate de sex, prăpastia dintre generaţii, inutilitatea

războaielor şi noua morală. Dar asemenea schimbări au revoltat enoriaşii mai conservatori care au ameninţat cu părăsirea bisericii dacă nu se curmă predicile atât de îndrăzneţe.
În cele din urmă, comitetul a considerat că cea mai bună soluţie ar fi înălţarea unei noi biserici. A fost menţinut şi fostul predicator, dar cu o remunerare mai mică.
După ce au ridicat noua clădire, comitetula fost confruntat cu o nouă problemă: în noua şi încăpătoarea biserică, comunitatea părea şi mia mică. S-au gândit iar la un nou pastor, dar au trebuit să renunţe: n-au găsit pe niciunul care să accepte o retribuire atât de mică.
În final, s-a conchis că e necesară construirea unui nou centru social.
De obicei, victima structurofiliei simte nevoia patologică de a poseda o clădire sau un monument, ridicate în onoarea sa, în timp ce complexul edificiilor, îi bântuie pe aceia care încearcă să dovedească calitatea unor strădanii omeneşti lăudabile, dar care sfârşesc. de regulă, prin ridicarea unui nou edificiu.

Ticuri şi obiceiuri ciudate

După ce oamenii ating nivelul final, capătă uneori ticuri şi obiceiuri ciudate. Un exemplu notoriu: frecatul palmelor al lui Uriah Heep, cunoscutul personaj descris de Dickens.
S-ar mai putea menţiona: rosul unghiilor, trosnitul degetelor, ciocnirea biroului cu creionul, joaca cu o bandă elastică şi alte manifestări inutile.
Uneori, cel ce suferă de S.P.F. arborează poza unui om distant şi detaşat de ambianţă. Un observator neavizat ar putea să creadă că e absorbit de cine ştie ce mare răspundere, dar ierarhologul ştie că e vorba de contrar.

Ticuri de vorbire revelatoare

Nedumerirea auditoriului.Codofilia iniţialelor, codofilia digitală.

E vorba de obsesia de a folosi în exprimare, în loc de cuvinte, litere şi cifre. De ex: “FOB e în NY ca CO pentru CMI a UB referitor la 802”. Chiar dacă ascultătorul înţelege că e vorba de “Frederick Orwille Blamesworthy care e în New York ca Coordonator Operativ pentru Centrul de materiale de

instruire a Universităţii Boondock şi se ocupă de facturile federale 802", nu prea mai are timp să observe că vorbitorul – în fond – nu ştie prea multe.

pag 51

Codofiliacul încearcă să convertească banalul în sunete impresionante, numai ca să-şi măreaască importanţa.

Multe cuvinte, puţine idei

Mulţi angajaţi cu S.P.F. obişnuiesc să nu mai gândească sau dacă o fac, apelează la scheme stereotipe. Pentru a se camufla, devin specialişti în susţinerea unei conversaţii cu caracter general, sau – pentru cuvântări publice, expuneri vagi, fără referiri precise. Se servesc de replici înzorzonate, găunoase, care se pot aplica tuturor situaţiilor, numai prin schimbarea câtorva cuvinte. Autorul citează o parte din discursul pe teme educative al unui asemenea ipochimen.

Încă o vorbă
Înregistraţi cele prezentate mai sus şi uitaţi-vă în jur. Încercaţi să vă analizaţi colegii de muncă. Dar cea mai grea treabă va fi autoanaliza !
Ierarhologule, ajută-te singur şi corectează-te !

Capitolul XIII. Sănătate şi fericire la coeficientul de promovare zero. Posibilitate reală sau vis amăgitor

"No senses have they of ills to came
Nor care beyond to day"
T.Gray

Când un angajat îşi atinge nivelul de incompetenţă (Peter's Plateau), se spune că posedă coeficientul de promovare: PQ = 0 (The promotion quotient: expresia numerică a perspectivei de avansare. Când PQ=0 angajatul este inapt pentru vreo avansare. PQ e explicat pe larg în monografia: "The Peter Profile", care se ocupă cu aspectele materiale ale incompetenţei, nepublicată).
Voi prezenta diversele reacţii ale celor ajunşi în această situaţie.

Înfruntând crudul adevăr (nu se recomandă !)

Angajatul e conştient că a atins nivelul final, că mai mult de atâta nu mai poate face. Tipul de om care e capabil să realizeze acest adevăr, încearcă să compenseze incompetenţa prin hărnicie, îşi dă toată osteneala să muncească cât mai mult. Se gândeşte că prin efort, ar depăşi, dificultăţile noii sale poziţii şi ar putea deveni competent.
Aşa că lucrează şi în pauze, sare peste prânz, îşi ia de lucru seara acasă sau în timpul sfârşitului de săptămână. Astfel, devine rapid o victimă a sindromului de plasare finală. Mai bună era ignoranţa.
Mulţi angajaţi nu-s conştienţi niciodată că au ajuns pe trapta ultimă. Se simt permanent ocupaţi, preocupaţi de o nouă avansare şi, rămân sănătoşi şi mulţumiţi de dânşii. Natural, vă veţi întreba: “Oare cum se descurcă ?”

Soluţia salvatoare: substituţia

În loc să se achite de obligaţiile cerute de noul post, el le înlocuieşte cu alte obligaţii pe care le poate îndeplini la perfecţie. Vă voi prezenta câteva tehnici de substituţie.

Tehnica numărul 1: pregătirea perpetuă

În faţa unei treburi importante, angajatul competent se apucă de dânsa! “Substitutul” (cel ce foloseşte substituţia) o începe cu activităţile preliminare. Iată câteva metode bine “rodate”:
a) Confirmarea motivaţiei acţiunii respective
Un “substitut” nu dispune niciodată de suficiente motivaţii pentru a se apuca de o treabă. Lozinca sa de aşteptare este: “Graba strică treaba “. Risipeşte suficient timp pentru confirmarea motivaţiei unei acţiuni şi acţiunea va deveni inutilă ! (Peter’s Prognosis).
Exemplu: organizarea unor ajutoare pentru cei care suferă de foame; studiind suficient de mult necesităţile, veţi observa, eventual, că nu mai e nevoie de nici un ajutor !
b) Studierea mai multor alternative
Se presupunem că, după investigaţiile preliminare, se confirmă necesitatea acţiunii. S. vrea să aibă certitudinea că merge pe cea mai bună cale de

concretizare a acţiunii, indiferent cât timp îi va lua până ce o va găsi. Această tehnică e un substitut al manifestării sindromului “lasă-mă, să te las”.
c) obţinerea avizului unui expert
E necesar, pentru ca planul final să fie pus în practică. Se formează comitete şi se ia chestiunea în studiu. O variantă a acestei tehnici, folosită de experţii de altă dată, este căutarea unor precedente.
d) Lucrul cel mai important: consolidarea poziţiei.
Tehnica constă în căutarea unor asigurări suplimentare, luarea unor măsuri prudente, de prevedere, constituirea unor rezerve, cererea unor suplimentări de fonduri (ca să fie !), toate consumând timpul în mod cvasiinutil ! Înainte de a începe atacul spre “poartă”, să consolidăm poziţia actuală !

Pregătirea perpetuă: un exemplu instructiv

Iată un caz care ilustrează mai multe metode. G.Swinger, şef de secţie la Deepest Walfare era considerat un om foarte competent, datorită îndemânării sale deosebite de a îndupleca organele guvernamentale şi fundaţiile filantropice să aloce bani pentru diverse cauze locale.
S-a declarat război sărăciei. Swinger a fost avansat ca director coordonator al “Programului de ajutorare al celor nevoiaşi”, în ideea că e cel mai potrivit pentru asemenea acţiune.
În loc să ia startul, Swinger a început cu aferare să strângă fonduri pentru ridicarea unei clădiri administrative care să-i adăpostească echipa formată şi să rămână şi ca o dovadă a interesului purtat celor săraci (consolidarea poziţiei actuale). “Dorim să se vadă că săracii n-au fost uitaţi de guvern!” explica Swinger.
Apoi a început să convoace un comitet de avizare al programului (obţinerea avizului unui expert) şi să strângă banii necesari efectuării unui studiu referitor la nevoile celor săraci (confirmarea motivaţiei) şi, în fine, şi-a pus în plan un turneu prn occident pentru a se familiariza cu programe şi operaţii similare (studierea alternativelor).

Să mai adăugăm că Swinger e ocupat de dimineaţă până seara, e mulţumit cu noul post şi e convins că face o treabă bună. Îşi construieşte cu modestie o poziţie favorabilă lansării în viaţa politică. Pe scurt a realizat o substituţie foarte reuşită !

Tehnica nr.2. Specializarea exterioară

P.Gladman a fosta avansat să conducă o fabrică nerentabilă, cu sarcini precise de a creşte producţia şi a o face eficientă. Era incompetent pentru traba asta, şi-a dat seama şi nu s-a preocupat nici o clipă de probleme de rentabilizare. A substituit această preocupare cu un interes zelos pentru organizarea fabricii şi a personalului.
Îşi petrecea timpul dându-şi asigurări că nu există conflicte între conducere şi muncitori, condiţiile de lucru sunt mulţumitoare şi toţi formează, după spusele sale "o mare şi fericită familie" .
Din fericire pentru Gladman, el îşi adusese ca director adjunct pe Dominy, un tânăr care nu-şi atinsese nivelul de incompetenţă. Mulţumită acţiunilor energice ale acestuia, fabrica şi-a revenit şi a reuşit să înregistreze oarecari beneficii. Lui Gladman i-a crescut creditul şi a devenit foarte mândru de "succesul" său. S-a folosit de substituţie şi a reuşit perfect.
Lozinca celor care se specializează la "exterior" este "Îngrijeşte-te de coline, că munţii îşi vor purta singuri de grijă !"
U.Tredwell era un director adjunct competent al unei şcoli elementare, capabil din punct de vedere intelectual, menţinea disciplina şcolară şi o atmosferă de înţelegere între cadrele didactice.
După avansare, şi-a atins nivelul de incompetenţă ca director. S-a dovedit a fi lipsit de tact în colaborarea cu comitetele părinţilor, cu reporterii de la ziare, cu inspectorul general şcolar şi cu membrii consiliului şcolar. A căzut în dizgraţia oficialilor, iar reputaţia şcolii a început să scadă în ochii publicului.
Dar Tredwell a aplicat o metodă ingenioasă de "specializare". A început să se ocupe de problemele de trafic din interiorul şcolii, cu referire la aglomeraţii, busculade datorate elevilor.
Pe planul mărit al clădirii a creat un sistem elaborat de trafic pentru elevi şi cadre didactice. A pus să se deseneze pe ziduri şi pe podelele culoarelor, linii şi săgeţi colorate şi a vegheat cu străşnicie ca semnele şi regulile impuse să fie respectate.
Nici un elev n-avea voie să depăşească o linie albă (Dacă, de exemplu, era trimis în timpul orelor să aducă ceva dintr-o încăpere de vizavi, elevul trebuia să meargă de-a lungul liniei albe până la capătul coridorului, să se întoarcă, pe celălalt sens ca să ajungă în dreptul locului de pornire. La înapoiere tot aşa !)

Tredwell a cheltuit multă energie cu respectarea traficului său, a scris multe articole în publicaţiile de specialitate, a ghidat grupuri de vizitatori (la fel de competenţi ca şi el !) ca să le prezinte sistemul, iar în final a pregătit o carte asupra subiectului, ilustrată cu multe planuri şi fotografii.
E activ şi mulţumit, se bucură de o bună sănătate, fără cel mai mic semn de sindrom de plasare finală ! Un veritabil trimf al specializării "exterioare".

Tehnica nr.3: Aparenţa înlocuieşte activitatea

Dna Vender, profesoară de matematică, nu pierdea nici un prilej, în timpul orelor, să le explice copiilor cât de importante şi interesante sunt disciplinele matematicii. Făcea incursiuni istorice, vorbea de stadiul actual de dezvoltare cât şi de perspective, iar predarea propriu-zisă … rămânea ca elevii să-nveţe singuri acasă. Expunerile paramatematice ale dnei Vender erau interesante şi atrăgătoare, aşa că majoritatea elevilor o considerau o bună profesoară, iar dacă nu se descurcau cu matematica, li se explicase doar de atâtea ori că e o disciplină atât de dificilă !
Iar doamna Vender se considera o bună profesoară şi credea că numai gelozia unor colegi mai puţin competenţi decât dânsa îi pune piedici în calea avansării !
Era foarte mulţumită de modul în care-şi făcea slujba. Folosea tehnica "substituţiei", conştient sau nu.
Regula e: pentru a fi satisfăcut, aparenţa valorează mai mult decât prestaţia propriu-zisă (Peter's placebo).
Să notăm că, deşi această tehnică îi satisface pe cei care o practică, ea nu aduce aceeaşi mulţumire şi celorlalţi (care beneficiază de serviciile lor).
Placebo-ul lui Peter e bine înţeles de politicienii de la toate nivelele şi din toate timpurile. Vor perora despre importanţa şi utilitatea sistemului democratic (sau monarhic sau comunist sau tribal etc.), dar nu vor face nimic (sau prea puţin) pentru a transpune vorbele frumoase în practică.
Tehnica e mult folosită şi în domeniul artistic. Exemplu : A.Fresco, şeful galeriilor dintr-un mare oraş, pictor. A lucrat puţine tablouri şi acelea – lipsite de valoare. Atunci s-a specializat ca critic de artă. Tot aşa şi cu scriitorii de cafenea – care pierd toată ziua la bârfă, ţin discursuri despre calitatea vieţii literare şi ce-ar face ei dacă … dar nu scriu măcar un rând.

Tehnica nr.4: Lipsa totală de aderenţă

E o tehnică îndrăzneaţă şi reuşeşte deseori tocmai din acest motiv. Pregătirea perpetuă, specializarea exterioară, profesioniştii "faţadei" mai fac, după cum

am văzut oarecare muncă utilă: nu ceea ce ar trebui să facă, dar fac totuşi ceva. Uneori nici nu se observă că folosesc “substituţia”.

pag 55

Dar ce i care folosesc tehnica “totalei lipse de aderenţă” nu pot avea nici cea mai mică pretenţie că-şi fac, într-un fel, datoria.
F.Helps, preşedintele Offset Wheel îşi ptrece tot timpul prezidând instituţii filantropice. Trece pe la birou, numai ca să semneze hârtiile mai importante. Se înţelege de minune cu T.Merritt – vicepreşedintele altei companii – cu care e bun prieten. Merritt face parte din aceleaşi instituţii de binefacere şi tot aşa, nu face nimic la slujbă.
Totala inaderenţă zburdă cu nonşalanţă în consiliile universitare, comisiile guvernamentale, comitetele de investigaţii etc. .
În ierarhiile industrială şi comercială, această tehnică se întâlneşte de obicei , doar la nivelul cel mai înalt.
Dar e utilizată şi în sectorul domestic la nivelul nevestelor. Multe din femeile care şi-au atins nivelul de incompetenţă ca nevastă sau mamă, folosesc substituţia, dedicându-şi timpul unor activităţi exterioare familiei, lăsându-i pe soţi şi pe copii să se descurce singuri.

Tehnica nr.5: Administrarea efemeră

În special în ierarhiile mari, complexe, un şef incompetent poate ţine locul temporar altui şef, de rang aproximativ egal, într-o muncă care se poate deosebi de propria sa slujbă. Trebuie să facă faţă şi postului său (unde nu face mare lucru, dat fiind nivelul său de incompetenţă), aşa că se poate justifica impecabil cu obligaţiile legate de suplinire !
“Nu pot face asta, aia …trebuie să-i ţin locul şi lui X … cât lipseşte”. Un adept al tehnicii administrării efemere poate continua aşa, ani în şir, ţinându-se mereu de supliniri şi fiind foarte mulţumit de rezultatul acestei substituţii.

Tehnica nr.6: Specializarea convergentă

Conştient fiind că nu-şi poate onora îndatoririle “specialistul convergent” le ignoră pur şi simplu şi-şi concentrează atenţia şi toate eforturile asupra unei singure şi mici sarcini de serviciu. Dacă-i competent s-o facă, o va ţine tot aşa, dacă nu se va “specializa “pe altceva.

F.Naylor, responsabilul unei galerii de artă din Excelsior City, nu dădea nici o atenţie achiziţionării, expunerii tablourilor, problemelor financiare şi de întreţinere a instituţiei al cărei şef era.
Îşi trecea timpul lucrând în atelierul de rame al galeriei, ori făcând cercetări pentru o "istoriei a ramelor de tablouri".
Din ultimele informaţii, rezultă că Naylor era conştient că nu va putea acumula niciodată tot ceea ce trebuie ştiut despre rame, aşa că s-a hotărât să-şi limiteze cercetarea doar asupra varietăţilor de clei care
s-au folosit sau se folosesc pentru confecţionarea ramelor de tablouri.
Un istoric a devenit cea mai renumită autoritate pe plan mondial în chestiunea: primele treizeci de minute ale Reformei.
Mai mulţi medici şi-au cucerit reputaţia studiind cteva boli din care se cunosc doar trei-patru cazuri, iar alţii au ajuns specialişti numai pentru zone restrânse ale organismului.

pag 56

Un academician, incompetent să înţeleagă valoarea unei opere literare, a scris un tratat "Studiul comparativ al folosirii virgulei în opera literară a lui Otto Scribler".

Substituţia e recomandabilă

Exemplele citate arată că – din punctul de vedere al angajatului – susbstituţia e de departe cea mai bună soluţie pentru nivelul final. Realizarea unei substituţii efective, de obicei previne evoluţia sindromului de plasare finală şi-i permite omului să lucreze pentru tot restul carierei, sănătos şi mulţumit, la nivelul său de incompetenţă.

Capitolul XIV. Incompetenţa creatoare

"Allways do one thing less than you think you can do "
B.M.Barneh

Nu cumva expunerea mea vi se pare o viziune cam tragică a realităţii ?
Poate vă sperie gândul că nivelul final, cu simptomele sale fizice umilitoare, e sfârşitul fiecărei cariere ? Subliniind aceste aspecte, îi voi oferi cititorului cuţitul cu care va putea tăia acest nod gordian filosofic.

Mai bine foloseşte-te de lumânare dcât să înjuri distribuitorul de energie electrică

“Sigur, veţi zice, cineva poate refuza avansarea şi să rămână mulţumit la un nivel la care e deplin competent.”

Un exemplu interesant

Refuzul net al unei oferte de avansare e cunoscut ca “Peter’ parry” (pararea lui Peter). Pare uşor la prima vedere. Dar am descoperit un singur caz reuşit de asemenea refuz.
T.Sawyer, tâmplar la o firmă de construcţie, era un muncitor harnic, competent şi conştiincios, astfel că de mai multe ori i s-a oferit postul de şef de echipă. S. îşi respecta patronul şi n-ar fi vrut să-l supere dar era mulţumit de situaţia sa de simplu executant. În fiecare zi, la teminarea programului, uita complet de problemele de serviciu şi ştia că, de-ar fi fost şef de echipă şi-ar fi petrecut serile obsedat de grijile producţiei aşa că a refuzat cu hotărâre avansarea.
De notat că Sawyer era burlac şi avea puţini prieteni, aşa că a acţionat după bunul plac.

Deloc uşor pentru majoritatea dintre noi

Din păcate, pentru majoritatea oamenilor, “pararea lui Peter” este irealizabilă.
Să considerm cazul lui B.Loman, un ins tipic, familist, care a refuzat avansarea. Nevastă-sa a început să-l cicălească: “De ce nu te gândeşti la viitorul copiilor ?”. “Ce-o să zică lumea când va afla prostia ta ?” “Dacă ţii puţin la noi, revino asupra hotărârii”.

pag 57

Pentru a fi sigură că a aflat toată lumea, dna Loman le-a încredinţat motivul supărării câtorva “prieteni” de încredere. Vestea s-a răspândit în tot cartierul. Fiul lui Loman, încercând să apere reputaţia tatălului, l- a bătut pe un coleg şi i-a spart câţiva dinţi; rezultatul litigiului+tratamentul dentar l-au costat pe Loman peste 1000 dolari.
Soacra lui Loman a început să-şi prelucreze fata, să-l lase pe bărbată-său şi să ceară divorţ. Bietul Loman, încolţit din toate părţile, într-o criză de disperare, s-a sinucis.

Nu, refuzul avansării nu-i identic cu drumul către sănătate şi mulţumire. Mi-am dat seama, din cercetările mele că, pentru majoritatea oamenilor "pararea" lui Peter este irealizabilă.

O observaţie clarificatoare

În timp ce studiam structura ierarhică şi ratele avansării la Trivet Company, am observat că terenul din jurul sediului era aranjat şi întreţinut foarte frumos. Gazonul perfect şi varietatea covorului floral sugerau un înalt nivel de competenţă horticolă. Mi-am dat seama că P.Greene, grădinarul, era un om mulţumit de poziţia sa, cu o pasiune înnăscută pentru plante şi grădinărit. Era competent în munca sa, cu excepţia unui singur aspect: rătăcea şi pierdea aproape întotdeauna, bonurile de materiale primite; în rest le gestiona cu multă grijă (materialele, uneltele etc.).
Lipsa acestor bonuri era resimţită de serviciul de contabilitate iar Greene era mereu muştruluit de şefi. Răspunsurile sale erau vagi: "Cred că am plantat hârtiile printre straturi odată cu florile" sau : "s-ar putea să le fi ros şoarecii prin magazie." Din cauza incompetenţei sale birocratice, atuci când s-a mărit schema cu un post de şef de echipă grădinărit, Greene n-a fost promovat.
L-am chestionat pe acest grădinar, de mai multe ori: era foarte amabil şi insista asupra faptului că pierdea documentele în mod accidental. Am stat de vorbă şi cu nevastă-sa: mi-a spus că soţul ei avea o evidenţă excelentă în ceea ce priveşte grădina personală şi cunoştea cu precizie venitul adus de fiecare metru pătrat din grădina sa.

Un caz similar ?

L-am chestionat pe A.Messer, şef de echipă metalurgist la Foundy Corporation, într-un birou mic, plin de o dezordine grotescă. Cercetarea mea a demonstrat că grămezile de acte împrăştiate peste tot, teancurile de fişe, amestecate cu echipamentele de protecţie şi tot felul de documente împrăştiate n-aveau o legătură directă cu activitatea lui Messer: toată această mizerie alcătuia un fel de "decor".
Nu ştiu dacă folosea conştient sau nu acest camuflaj al competenţei: prin mizerie birocratică susnumitul evita numirea ca şef de secţie.

Metoda lui: Excentricitatea

J.Spellman era un profesor competent şi se bucura de o frumoasă reputaţie, dar nu fusese încă încadrat ca director adjunct. Am încercat să aflu de ce. Unul din şefi mi-a spus: “S. neglijează încasarea cecurilor de plată a salariului. Trebuie să-i amintim asta la fiecare sfârşit de trimestru şi să ne punem şi evidenţa nopastră în ordine. Nu pot să înţeleg un om care nu-şi converteşte cecurile în “cash”.”
M-am interesat în continuare: “Nu, nu-l suspectăm cu toate că – natural – ne întrebăm dacă nu beneficiază cumva şi de alte resurse băneşti”. Am întrebat: “Îi suspectaţi amestecul în vreo activitate ilegală ?”
“Sigur că nu ! N-avem nici cea mai mică bănuială contra lui. E un profesor excelent, un om superior, cu o reputaţiei ireproşabilă.”
Din aceste relatări, am înţeles că ierarhia nu avea încredere într-un om care-şi administra atât de bine veniturile încât nu avea nevoie să alerge la bancă, să-şi lichideze cecurile pentru cine ştie ce datorie. Pe scurt, profesorul Spellman se dovedea incompetent, din punctul acestora de vedere, aşa că nu era apt pentru avansare. Să fi fost oare o coincidenţă că S. era mulţumit de munca sa la clasă şi nu dorea să se vâre în treburi administrative ?!

Oare e un patent ?

Am investigat multe cazuri similare, care seamănă cu o incompetenţă deliberată, dar n-am putut decide, dacă acest tip motivaţie era conştient sau nu.
Un lucru era limpede : aceşti oameni evitaseră avansarea, dar nu prin refuz – am văzut mai înainte ce riscuri implică – ci printr-o contribuţie personală, care ducea la anularea ofertei de avansare.

Eureka !

Există o cale infailibilă de evitare a ultimei avansări şi ea e cheia sănătăţii şi fericirii personale: **incompetenţa creatoare** !

O metodă verificată

Are prea puţină importanţă faptul dacă Greene, Messer, Spellmann şi alţi angajaţi asemănători lor au evitat în mod conştient sau nu ultima promovare. Ceea ce e important, învăţătura pe care o putem trage: cum putem reuşi această vitală operaţie.
Pe scurt, metoda este: trebuie să dai impresia că ţi-ai atins deja nivelul de incompetenţă ! Iar asta se face prin exhibarea unuia sau mai multor

simptome nonmedicale de plasare finală. Grădinarul Greene prezintă o formă blândă de papirofobie, Messer părea un papiromaniac ajuns în stare avansată, iar Spellman, profesorul, prezenta o formă neobişnuită a sindromului “lasă-mă să te las”.
Incompetenţa creatoare dă cele mai bune rezultate, dacă vă alegeţi o arie de incompetenţă care să nu vă stânjenească în îndeplinirea sarcinilor de serviciu actuale.

pag 59

Câteva tehnici subtile

Pentru un funcţionar, acest efect se poate obţine şi prin modestul obicei de lăsa câte un sertar neîncuiat la terminarea programului, de a neglija stingerea luminii, închiderea unor robinete, aruncarea (în loc de coşul de gunoi) pe jos a clamelor sau a hârtiei adezive, toate astea întovărăşite şi de apeluri ipocrite la economie şi ordine !

Ieşirea din comun

Refuzul de a plăti cotizaţiile (sociale) neconsumarea cafelei în pauza tradiţională, aducerea de mâncare pentru prânz (când toţi ceilalţi mănâncă în exterior), oprirea insistentă a radiatoarelor, deschiderea şi menţinerea aşa a ferestrelor, refuzul de a contribui băneşte cu colegii pentru diverse aniversări şi ocazii, acest mozaic de excentricităţi birocratice (Complexul lui Diogene) va crea suspiciunea necesară descalificării dvs. de la o eventuală avansare.

Tactică auto

Un şef de serviciu competent şi-a ratat avansarea pentru că avea prostul obicei de a-şi parca maşina pe locul destinat maşinii boss-ului. Altul, folosea numai maşini vechi de un an (mai ieftine cu 500 dolari din preţul iniţial), în raport cu maşinile folosite de colegii săi.

Aparenţa personală

Majoritatea oamenilor admit, în principiu, zicala că “nu haina face omul “, dar – în practică – un angajat e apreciat şi după înfăţişarea vestimentară. În acest domeniu există vaste posibilitaţi pentru incompetenţa creatoare.

Folosirea unei vestimentaţii neconformiste – sau ieftină – cu ostentaţie, neglijarea ocazională a frizerului (petru tuns şi ras) constituie metode uzuale. Doamnele vor fi atente la fardare: ori prea ştearsă, ori prea stridentă, combinată cu o coafură demodată, cu un parfum puternic şi cu bijutierii strălucitoare şi lipsite de gust.

Câteva exemple reale

Ca valoare de sugestie, iată câteva cazuri reuşite de incompetenţă creatoare, pe care le-am observat în cercetările mele (Cred că le-am observat. Nu există semne distincte pentru o incompetenţă creatoare perfectă.; chiar un ierarholog cu experienţă nu poate fi niciodată sigur dacă nu-i chiar incompetenţă curată !!)
Domnul F.F. a cerut-o în căsătorie pe fata boss-ului său cu ocazia serbării anuale a firmei. Fata era proaspăt licenţiată a unei celebre universităţi europene, şi F. n-o mai văzuse niciodată până atunci. Natural, n-a luat-o de nevastă, dar nici avansarea n-a mai văzut-o !!
Domnişoara L., de la aceeaşi firmă a ofensat-o pe nevasta boss-ului la o recepţie, imitând râsul ciudat al bătrânei doamne (destul de aproape ca să fie auzită). Domnul P. a aranjat cu un prieten să-i dea telefon la birou, în scopul unei farse.

pag 60

Când a fost chemat, în văzul tuturor P. a jucat o "scenă" dramatică, "a cerşit îndurare", " a mai cerut o amânare " şi la urmă şi-a implorat interlocutorul: "Mai ales, nu-i spune nevesti-mi . Ar ucide-o !!"
E o glumă dubioasă de-a lui P. sau o inspirată schemă de incompetenţă creatoare ?!

Revenind asupra unui caz

Am revăzut recent cazul lui T.Sawyer, tâmplarul de al cărui caz am pomenit la începutul acestui capitol ("pararea "lui Peter).
Am aflat că în ultimul timp Sawyer îşi cumpărase mai multe exemplare dintr-o ediţie ieftină a lui "Walden" (de Henry D.Thoreau) şi le-a oferit colegilor şi câtorva şefi, adăugând şi câteva cuvinte despre plăcerea lipsei de responsabilitate şi bucuriile muncitorului simplu.
După un timp oarecare de la dăruirea cărţilor şi-a chestionat primitorii să vadă dacă au cititi cartea şi ce-au înţeles.

Am botezat această atitudine didacticistă cu numele de “Complexul lui Socrate”. Sawyer mi-a declarat, că după asta, nu i-a mai pomenit nimeni de avansare.
Natural, am fost puţin indispus că pierdeam unicul caz reuşit de “parare” (reuşit, pentru că evitase avansarea fără să aibă vreo neplăcere) dar totul a fost compensat de surpriza descoperirii unei dovezi clare a faptului că: “Incompetenţa creatoare e totdeauna mai puternică decât pararea lui Peter”.

O precauţie importantă

Un studiu atent al capitolului XII vă va furniza suficiente idei pentru a vă dezvolta propria formă de incompetenţă creatoare.
Trebuie să mai insist asupra unui lucru de cea mai mare importanţă: să ascundeţi cu grijă hotărârea de a nu mai profita de avansare !
Ca un camuflaj, vă puteţi manifesta cât mai des nemulţumirea printre colegi: “Cum de reuşesc unii să fie avansaţi, iar alţii sunt neglijaţi mereu?!”

Aveţi curajul s-o faceţi ?

Dacă n-aţi atins încă nivelul final, pe “platoul “ lui Peter, puteţi să uzaţi de o incompetenţă camuflată. Găsiţi-o şi folosiţi-o cu pricepere.
Vă va păstra la un nivel de competenţă şi veţi avea satisfacţia permanentă de a presta o muncă utilă. Incompetenţa creatoare se vădeşte a fi la fel de importantă ca şi cunoscuta ascensiune spre nivelele superioare ale ierarhiei !

pag 61

Capitolul XV.Extensia Darwinistă

“The mark … shall inherit the earth”

Discutând despre competenţă şi incompetenţă, ne-am ocupat mai mult de chestiuni profesionale, de truda şi stratagemele folosite de om pentru a-şi face viaţa mai uşoară, într-o societate industrială complexă.
Acest capitol va trata aplicaţiile principiului lui Peter la o arie mai vastă: aceea a competenţei general umane. Poate oare omenirea să se menţină pe un anumit nivel sau va avansa mereu în ierarhia evoluţionistă ?

Interpretarea “Peter”-iană a Istoriei.

Omul a evoluat ascendent în ierarhia vieţii. Fiecare “avansare” l-a dus de la făptura arboricolă la omul peşterilor, apoi la folosirea focului, la construirea amnarului cu cremene, a cioplit apoi piatra, a turnat bronzul, fierul, a augmentându-şi mereu şansele de supravieţuire ca specie.
Majoritatea oamenilor concep evoluţia în sensul unui urcuş infinit. Vreau să remarc însă că, mai devreme sau mai târziu – omul trebuie să-şi atingă nivelul de incompetenţă vitală.
Două lucruri l-ar putea împiedica de la asta: să n-aibă suficient timp la dispoziţie, sau, să nu existe suficiente trepte ierarhice; dar, din câte ştiu, avem destul timp înaintea noastră (indiferent, dacă-l folosim sau nu în favoarea noastră !) şi există un număr infinit de ranguri potenţiale în existenţa noastră (unele religii au descris ierarhiile de îngeri şi zeităţi care se găsesc deasupra nivelului nostru).
Alte specii au evoluat până şi-au atins nivelul final de incompetenţă. Dinozaurul, pterodactilul, mamutul sau dezvoltat şi extins în virtutea anumitor calităţi: volum mare, aripi, colţi, dar tot aceste calităţi i-au dus inevitanbil la pieire. Putem afirma că: totdeauna, competenţa conţine, în germene, incompetenţa.
Bonomia vulgară a generalului Goodwin, lipsa de originalitate a domnişoarei Ditto, personalitatea dominantă a domnului Driver (capitolele I,II) – erau calităţi – printre altele – care le-au adus avansarea; eventual, aceleaşi calităţi le vor bara drumul următoarei promoţii !
Tot aşa, diferitele specii animale, după eoni de evoluţie liniştită, şi-au atins nivelul de incompetenţă, creşterea a devenit zero, au devenit superincompetenţi din punct de vedere evolutiv şi au pierit.
Cam tot aşa se întâmplă cu civilizaţia şi societatea umană. Naţiuni care au înflorit sub statut de colonie (tutelate de naţiuni puternice) şi-au dovedit incompetenţa ajunse la autoconducere. Alte naţiuni, care s-au condus cu competenţă ca state-cetăţi, republici sau monarhii, n-au mai fost capabile să supravieţuiască la nivelul unor imperii. Civilizaţii care au prosperat în condiţii grele de adversitate, sau dovedit incompetente să reziste succesului şi prosperităţii. Ce putem spune despre rasa umană, ca un tot ?

pag 62

Dezvoltarea raţiunii a fost principlala calitate câştigată de omenire în timpul evoluţiei sale; se va dovedi ea suficientă pentru o nouă avansare (pentru progres)?
E posibil ca omenirea să ajungă la nivelul de superincompetenţă, deci, la o rapidă decadenţă în ierarhia vieţii ?

Două semne amenințătoare

1. Regresia ierarhică

Formarea noilor membrii ai societăţii începe în şcoală. Am examinat deja situaţia profesorilor dintr-un sistem şcolar tipic; să vedem acum şi ce se întâmplă cu elevii.
Şcoala în sistemul clasic reprezintă o aplicare tipică a principiului lui Peter. Un elev e promovat dintr-o clasă în alta, până îşi atinge nivelul de incompetenţă: în această situaţie, trebuie să repete clasa, adică să rămână la nivelul său de incompetenţă.
Deseori, în timpul cât repetă clasa, e posibil să evolueze copetenţa să-i crească şi astfel să devină apt de o nouă avansare (trecerea în clasa următoare).
Să notăm că nereuşita şcolară, e sinonimă cu ceea ce numim "succes" în studiile noastre, adică atingerea nivelului final de incompetenţă.
Autorităţile şcolare nu-s de acord cu acest sistem: consideră că acumulările de elevi incompetenţi ar scade prestigiul şcolii; pentru a evita această situaţie, îşi pun în plan să-i treacă pe toţii – şi pe cei competenţi şi pe cei incompetenţi.
Găsesc şi o justificare psihologică a acestei atitudini,chipurile, i-ar feri astfel pe elevi de experienţa traumatizantă a eşecului.
Ceea ce fac ei pentru elevii incompetenţi e tocmai o aplicare a sublimării percusive. Rezultatul: valoarea absolvenţilor (la diferite trepte şcolare) va scade continuu. Am numit acest fenomen: regresie ierarhică.

Rezultatul regresiei ierarhice

Certificatele eliberate de unităţile şcolare, diplomele, gradele, îşi pierd din valoarea lor de indicatori de competenţă. Înainte, ştiam că un elev care a ratat în clasa a IX-a e măcar competent pentru clasa a VIII-a sau dacă un absolvent n-a reuşit să treacă de primul an de facultate, e competent ca persoană care a terminat un liceu.
Dar acum nu mai putem conta pe asta. Diplomele şcolare moderne dovedesc doar că elevul a fost competent să îndure un anumit număr de ani de

şcolarizare. (să notăm că regresia ierarhică nu-i întru totul un fenomen modern.
Cu mulţi ani în urmă, cei care ştiau carte erau consideraţi competenţi pentru unele poziţii importante, dar, crescând nivelul educaţiei, au crescut şi cerinţele: 8 clase, liceul etc.
Fiecare absolvent a acestor trepte purta garanţia unei anumite competenţe, dar în final, ele au ajuns să certifice doar incompetenţa.
Aceeaşi devalorizare s-a produs şi la nivelul universitar.

pag 63

Doar cei care posedă doctoratul mai deţin o oarecare aură de competenţă, dar valoarea lor va fi probabil erodată de apariţia altor titluri ştiinţifice.
Mărirea eforturilor educaţionale, augmentează procesul de degradare. Multe universităţi folosesc, de exemplu, vechiul sistem elev – profesor (studenţii din ultimii ani predau începătorilor), care - cu 50 de ani în urmă – era condamnat şi în şcolile generale.
Intensificarea eforturilor şi în alte arii de activitate, duce la aceleaşi rezultate. Sub presiunea cerinţelor tot mai mari de ingineri, profesori, oameni de ştiinţă etc. … şi ca să-i formăm mai repede calitatea absolvenţilor scade continuu şi astfel începe regresia ierarhică, ale cărei rezultate vizibile le putem constata cu toţii. Vom reveni asupra acestui subiect şi vom sugera şi căile prin care poate fi contracarat acest proces.

2. Incompetenţa computerizată

Un om beat e incompetent să-şi ţină echilibru. Puneţi-l însă la volanul unui automobil şi va fi capabil să facă mai multe victime, înainte de a-şi rupe propriul gât. Ideea este: în genere, cu cât dipunem de mijloace mai puternice, cu atât e mai mare binele sau răul pe care le pot aduce competenţa sau incompetenţa.
Presa, radioul, televizorul, au extins enorm puterea omului de a-şi propaga incompetenţa. Acum urmează computerul.

Dosarul folosirii computerelor, cazul nr.11

R.Fogg, fondatorul şi directorul general al firmei Fogg Interlocking Inc., era un inginer – inventator care şi-a atins nivelul de incompetenţă în administrarea firmei sale. Se plângea mereu de slabele performanţe ale personalului său, fără să-şi dea seama că bieţii oameni erau tot atât de

eficienţi ca şi colegii lor, din întreprinderile similare. Unii din ei nu-şi atinseseră încă nivelul de incompetenţă şi datorită lor, treaba mergea. Ei se fereau să execute ordinele confuze ale lui Fogg.
Un specialist în vânzarea computerelor, l-a convins pe Fogg că un computer ar putea înlocui o parte din personalul său şi-ar întrona eficienţa. Fogg a instalat repede computerul, a concediat "surplusul" de personal dar – când să culeagă roadele, şi-a dat seama că treaba nu s-a îmbunătăţit deloc. Erau două chstiuni legate de utilizarea computerului pe care el nu le înţelesese:
a) un computer se opreşte atunci când primeşte un ordine confuz; îi clipesc becurile de semnalizare şi aşteaptă clarificarea.
b) un computer n-are tact. Nu-şi foloseşte deloc judecata proprie, adecvată la situaţia de fapt. Nu va spune: "Da, Sir! Imediat!" la ordine aiurea, apoi va pleca şi va face treaba cum trebuie şi cum ştie el că-i bine. Computerul înregistrează toate ordinele greşite, atâta timp cât acestea sunt codificate corect, conform programului.

pag 64

Afacerea lui Fogg s-a degradat repede , după instalarea computerului, iar peste un an a devenit falimentară. Fogg a căzut victimă incompetenţei computerizate.

Câteva exemple caracteristice

Ministerul educaţiei din Quebec a plătit în mod eronat credite pentru studenţi în valoare de 275000 doalri. Eroarea s-a produs în momentul executării copiilor de pe cererile de credit.
În New York, defectarea unui important computer a dus la imposibilitatea înregistrării şi a evidenţei unor valori de peste 3 bilioane de dolari.
Computerul aparţinând unei linii aeriene a comandat 6 000 bucăţi ciocolată cu mentă în loc de 10 câte erau necesare.
Un studiu din 1966 indică că peste 70 % din instalaţiile britanice dotate cu computere sunt considerate nişte eşcuri, din punct de vedere comercial.
Un computer era atât de sensibil la electricitatea statică, încât comitea erori, oridecâteori se apropia de el o femeie purtând lenjerie din nylon.

Trei observaţii

1. Computerul poate fi incompetent în sine, adică inapt să aplice corect programele cu care a fost dotat. Acest fel de incompetenţă nu poate fi

niciodată eliminată, pentru că în toate unităţile în care se proiectează şi se construiesc computere acţionează principiul lui Peter.
2. Chiar dacă e o instalaţie competentă din punct devedere tehnic, computerul exagerează în mod inerent factorii de incompetenţă ai operatorilor sau ai celor care-i folosesc.
3. Computerul, ca şi fiinţa umană, cade sub incidenţa principiului lui Peter. Dacă face treabă bună la început, există o tendinţă firească de a-l încărca din ce în ce mai mult, până când îşi va atinge nivelul de incompetenţă.

Interpretarea semnelor

Cele două semne: extinderea regresiei ierarhice şi incompetenţa computerizată sunt numai o parte din tabloul general care marchează tendinţa de atingere a nivelului de incompetenţă totală.
Am văzut în capitolul 3 că grija obsesivă “spre interior” (input) poate, eventual, distruge rostul ierarhiei (care este “exterior” - output).
Cele două semne constituie o exagerare a concepţiei “input”. Capetele luminate din politică şi ştiinţă au remarcat deseori falsitatea opiniei că un mare “input” atrage după sine obligatoriu o mare dezvoltare “output”. Cei familiarizaţi cu ierarhologia îşi dau imediat seama că deplasarea continuă a societăţii spre “input” nu e decât o “inversiune a lui Peter” la o scară mare.

pag 65

Prima greşeală: complicaţiile inutile

Uitaţi-vă la consecinţe şi vedeţi cât de mult ne-am lăsat prostiţi de obsesia dezvoltării şi propria noastră isteţime. Pământul nostru, cu câteva decenii în urmă avea lacuri cristaline şi izvoare cu apă rece, curată. Solul producea suficientă hrană iar toţi cetăţenii aveau acces uşor la peisajele pline de calm şi frumuseţe.
Acum ? Acum lacurile şi apele noastre au ajuns nişte cloace. Aerul e îmbâcsit cu fum, cu smog, pământul şi apele sunt otrăvite cu pesticide care omoară insecte, păsări peşti şi chiar vite uneori. Câmpurile care au mai rămas în jurul localităţilor servesc ca depozite de gunoi sau de automobile uzate.
Ăsta-i progresul ! Am progresat atât de mult încât nu mai putem fi siguri de şansele de supravieţuire ale omului. Am ratat nişte perspective care se arătau

atrăgătoare, şi am schimbat realizările ştiinţei într-o cavernă a ororilor în care holocaustul nuclear s-ar putea să fie capcana fatală a omenirii. Dacă vom continua aşa, vom atinge în curând nivelul de totală incompetenţă vitală.
Noua ştiinţă socială (ierarhologia) ne arată ce e de făcut. Dintre toate propunerile de îmbunătăţire ale condiţiei umane şi a supravieţuirii omului, doar una : principiul lui Peter, înmănunchează cunoştinţe concrete despre natura omului.
Ierarhologia relevă adevărata natură a omului: producerea perpetuă a ierarhiilor, căutarea unor scopuri înalte care să le menţină precum şi tendinţa contradictorie a omului de a le distruge . Ierarhologia constituie un factor de unificare a tuturor ştiinţelor sociale.

Remediile lui Peter

Oare e necesar ca omenirea să atingă incompetenţa vitală şi să decadă din ierarhia vieţii ?
Înainte de a încerca să răspundem, mai punem o întrebare: “Care e rostul (output) ierarhiiilor umane ?
“În conferinţa mea “Destinul ne aşteaptă” am spus studenţilor : “Dacă nu ştiţi bine încotro vă îndreptaţi, o să vă rătăciţi şi o să ajungeţi aiurea”.
Dacă se consideră că rostul ierarhiilor umane este extincţia acestei rase, atunci, evident, remediile lui Peter devin inutile. Dar dacă dorim să supravieţuim şi să ne îmbunătăţim condiţia, aceste remedii vă văor indica calea, de la prevenire până la vindecare.
Vă ofer:
1) Profilaxia lui Peter: se urmăreşte neatingerea nivelului de incompetenţă;
2) Paleativele lui Peter: pentru cei care au atins deja nivelul de incompetenţă, se urmăreşte prelungirea vieţii cu sănătate şi mulţumire;
3) Placebo-ul lui Peter : urmăreşte înlăturarea simptomelor sindromului de plasare finală;
4)Recomandările lui Peter – pentru vindecarea bolilor lumii moderne.

pag 66

1. Profilaxia lui Peter – un dram de prevedere
În sens ierarhologic proofilactica este măsura care se aplică înainte de apariţia sindromului de plasare finală sau înainte de instalarea regresiei ierarhice.

Forţa gândirii negative

Recomand cu tărie foloasele gândirii negative. Dacă domnul Mall (capitolul X) ar fi meditat la aspectele negative ale postului de conducător suprem, ar fi acceptat oare avansarea ?
Presupunem că s-ar fi gândit: “Ce vor gândi despre mine directorii mei ? Ce aşteaptă de la mine subordonaţii ? Ce i-ar place nevesti-mii ?”
Dacă el ar fi analizat aspectele negative ale avansări, s-ar fi oprit oare din cursa care l-a dus la ruinarea sănătăţii ?! Doar era competent din punct de vedere intelectual, ar fi putut face un bilanţ al aspectelor negative adică: modificarea relaţiilor cu prietenii, necesitatea de a frecventa clubul local, nevoia de a-şi împrospăta garderoba, cererea nevestei de-şi procura toalete mai scumpe, solicitările comunităţii în scopuri caritabile şi toate celelalte dezagremente moştenite odată cu noul post.
Ar fi putut hotărâ că e mulţumit cu viaţa de la vechiul post, că putea fi şi aşa mulţumit, în plus şi-ar fi protejat şi sănătatea. Încercaţi să aplicaţi şi dvs. metoda gândirii negative. Întrebaţi-vă: “Cum ar merge treaba, dacă aş fi la ordinele boss-ului şefului meu ?” (Nu vă gândiţi la şeful dvs – pentru că pe el s-ar putea să-l înlocuiţi). Cum aţi lucra cu oamenii aflaţi la două trepte deasupra dvs. ? Răspunsul la aceste întrebări are cele mai mari foloase profilactice.
În relaţiile cu incompetenţii de la scara personală, naţională sau mondială, gândirea negativă deţine un mare rol potenţial; ea ne ajută să ne oprim din cursa spre nivelul de incompetenţă şi astfel să rămânem utili în continuare familiilor noastre şi societăţii.

Altă măsură profilactică: Incompetenţa creatoare

La un alt nivel de abordare a problematicii incompetenţei umane, să reluăm chestiunea aplicării incompetenţei creatoare. Nu-i nevoie să ne amăgim cu lupta pentru promovare în ierarhia vieţii ci trebuie să prqcticăm în mod deliberat o incompetenţă chobzuită, astfel ca să ne barăm singuri drumul spre avansare (prin incompetenţă chibzuită înţelegem lipsa sa de influenţă asupra procurării hranei, asupra menţinerii sănătăţii şi creşterii copiilor – elemente esenţiale pentru supravieţuire).
Iată un exemplu: omul a rezolvat cu competenţă problema transporturilor; o promovare în ierarhia transporturilor presupune trecerea de la nivelul de călător terestru la acela de călător cosmic.

Ar mai merge, dacă ar face-o numai din plăcere. Omul n-are nevoie să exploreze personal Luna, Marte sau Venus;a trimis acolo aparatură sensibilă şi a primit fotografii şi imagini TV.

pag 67

Informaţiile primite au arătat că locurile nu-s deloc ospitaliere. Cred că omului i-ar sta mai bine, dacă n-ar trece la treapta călătoriilor spaţiale. Dar – aşa cum am văzut, nu-i uşor să refuzi o avansare. Metoda salvatoare: să facem astfel ca această cale să se devalueze (să arătăm că nu merită) asta e incompetenţa creatoare.
E adevărat, omul are şansa să-şi dovedească incompetenţa creatoare în domeniul spaţial: o dovedesc amânările, improvizaţiile şi dezastrele înregistrate până acum. Accentuez: are şansa = poate … pentru că o incompetenţă creatoare perfectă nu poate fi distinsă de o incompetenţă autentică. Să sperăm că omul va fi în stare să etaleze o incompetenţă sănătoasă de data asta.

Bolile îşi văd de treabă

Să mai considerăm şi alte exemple. Omul a evoluat în ierarhia terapeutică de la vindecările cu ajutorul magiei sau cu ajutorul credinţei, până la medicina ortodoxă, modernă.
Se apropie acum de producerea vieţii “in vitro” realizare care va face din el un adevărat “creator”. Dar, când suntem confruntaţi cu explozia demografică şi cu foametea cronică, ce ne mai trebuie o asemenea “avansare”?
N-ar fi timpul să folosim incompetenţa creatoare şi în acest domeniu, să domolim cursa unei tehnologii medicale tot mai avansate şi să evităm astfel o promovare care se relevă, potenţial, a fi periculoasă ?

E rândul dvs.

Dacă veţi medita asupra acestui domeniu, veţi găsi şi alte posibilităţi de aplicare a incompetenţei creatoare.
Confruntaţi cu escaladarea spre nivelul de incompetenţă vitală totală (poluare atmosferică şi alimentară, război nuclear, foamete etc.) ar fi mai înţelept să folosim profilaxia lui Peter.
Trăgând foloase de pe urma gândirii negative şi folosind incompetenţa creatoare, refuzând treapta finală, avem şansa asigurării supravieţuirii omenirii.

Măsurile profilactice ale lui Peter previn “promovările patologice”.

2) Paleativele lui Peter – puţină alinare

Deşi omenirea, ca tot, nu şi-a atins încă nivelul de incompetenţă vitală totală, mulţi indivizi, după cum am văzut, îşi ating nivelul şi se distanţează de ceilalţi. Am mai prezentat unele paleative – măsuri care să le permită continuarea carierei în condiţii de relativă bunăstare fizică şi sufletească. Să vedem cum s-ar putea aplica aceste paleative la scară mare.

Oprirea regresiei ierarhice

După cum am văzut, în sistemul educativ, regresia ierarhică, e cauzată de o sublimare percusivă, în masă a elevilor care, pe vremuri, erau sortiţi repetenţiei. Propun să se folosească cu aceşti elevi, în loc de sublimarea persusivă, “arabescul lateral”.
În prezent, chiar dacă un elev nu-şi însuşeşte cunosştinţele cerute de programa clasei sale, trece în clasa următoare.
După proiectul meu, aceste elev trebuie trecut pentru un an de zile într-o unitate specială şcolară, ca un fel de şcoală ajutătoare.

pag 68

Dacă revine la normal, va trece în clasa corespunzătoare, dacă nu, va mai repeta un an în acea şcoală pregătitoare.
Arabescul lateral îi trece pe elevii slabi pe o “linie” laterală, fără ca activitatea lor să mai interfere cu aceea a elevilor capabili de un progres continuu, fără a diminua nivelul de calitate al claselor. Această tehnică şi-a demonstrat reuşita în cazuri individuale. De ce n-ar fi posibilă o experimentare la scară mare ?!
Paleativele lui Peter previn sublimarea percusivă.

3 Placebo-ul lui Peter – puţină “faţadă”.

Din punct de vedere ierarhologic un placebo înseamnă aplicarea unei metodologii neutre (neascensionale) pentru suprimarea efectelor legate de atingerea nivelului de incompetenţă.
Mă voi referi la cazul doamnei Vender (capitolul XIII) care – la nivelul său de incompetenţă – în loc să predea matematica – făcea mai mult apologia acestei discipline.

Această profesoară, substituise acţiunea prin “faţadă”.
Placebo-ul lui Peter: un pic de faţadă valorează de multe ori cât cantitatea dublă de acţiune, de eforturi. Să vedem acum, cum s-ar putea aplica la scară mare.
Lucrătorii incompetenţi, în loc să se zbată pentru avansare, mai bine ar perora despre demnitatea muncii. Educatorul incompetent şi-ar putea trece vremea preamărind valoarea educaţiei, pictorii incompetenţi teoretizând despre aprecierea artei, cosmonauţii incompetenţi se pot apuca să scrie lucrări de science-fiction, iar cei impotenţi s-ar putea dedica liniei erotice. Poate că nu vor face mare lucru cu aceste placebo-uri, dar – măcar nu vor aduce prejudici şi nu vor stânjeni activitatea oamenilor competenţi din profesiile menţionate.
Placebo-ul lui Peter previne paralizia profesională.

4) Recomandările lui Peter – puţin auto-tratament

Care ar putea fi, pentru specia umană, rezultatele aplicării recomandărilor lui Peter ?
Ele ar preveni ca milioane de oameni să nu-şi mai atingă vreodată nivelul de incompetenţă şi în consecinţă, aceşti oameni, care azi sunt frustraţi şi neproductivi, ar deveni mai utili societăţii şi mai sănătoşi din toate punctele de vedere.
Paleativele şi placebo-ul lui Peter au asigurat celor care şi-au atins deja nivelul de incompetenţă o ocupaţie şi o stare de spirit normală. Toate astea ar elibera milioane de oameni pentru munca productivă, oameni care actualmente, se ocupă cu probleme de sănătate şi cu repararea tuturor relelor aduse de incompetenţă.
Rezultate ? O economie de timp enormă, în favoarea timpului productiv şi putinţa folosirii unor mari rezerve de creativitate şi entuziasm.

pag 69

Am putea, de exemplu să dezvoltăm un sitem confortabil, sănătos, eficient, de transport public în marile oraşe; ar costa mai puţin decât proiectele spaţiale şi ar aduce mult bine oamenilor. Am putea folosi surse noi de energie (de exemplu : energia provenită din arderea gunoaielor menajere) care n-ar fi poluante.
Ele ar duce la creşterea nivelului de sănătate al oamenilor + înfrumuseţarea peisajului.

Am mai putea îmbunătăţi calitatea şi condiţiile de securitate pentru automobilele noastre, ale autorstrăzilor, am putea să ne obişnuim să ne întoarcem la fermele noastre, la folosirea îngrăşămintelor naturale care nu degradează solul.
Prin micşorarea risipei şi folosirea mai largă a materialelor recuperabile, s-ar îmbunătăţi actualul sistem economic. O măsură înţeleaptă ar fi şi închiderea exploatărilor miniere de suprafaţă, puţin rentabile, şi folosirea acestor terenuri pentru construcţii sau agricultură.
Spaţiul nu ne permite o continuare a exemplelor. Un cititor serios va aplica recomandările lui Peter la propria sa viaţă. Veţi fi de acord cu mine că omul nu se poate realiza alergând mereau după cantitate, de dragul cantităţii, ci prin realizarea unei anumite calităţi a vieţii, prin evitarea unei vieţi incompetente.
Recomandările lui Peter oferă o îmbunătăţire a calităţii vieţii, în locul obsesiei avansării.

Dezvoltarea ierarhologiei

Cred că am spus suficient pentru a vă convinge că reuşita dvs., sănătatea şi bucuria de viaţă depind de o bună înţelegere a principiului lui Peter, de aplicarea principiilor ierarhologiei şi utilizarea recomandărilor pentru corectarea unor eventuale deficienţe.
Am scris această carte ca să puteţi înţelege şi folosi principiul lui Peter . Acceptarea şi aplicarea sa depind numai de dvs. . Vor urma şi alte lucrări. Până atunci, sperăm că un filantrop va fonda o catedră de ierarhologie la o universitate importantă; dacă o va face eu sunt gata calificat pentru acest post, având în vedere că mi-am dovedit capacitatea şi prin actuala mea strădanie.

SFÎRŞIT

Conţinut

Introducere de Raymond Hull	1
1. Principiul lui Peter	6
2. Principiul în acţiune	9
3. Excepţii aparente	12
4. “Pila” şi promovarea	20
5. Parvenirea (ascensia) şi promovarea	22
6. Adepţi şi lideri (subordonaţi şi şefi)	24

7. Ierarhologie şi politică	26
8. Aluzii şi anticipaţie (scriitori mai vechi despre Principiu: O.Khayyam, A.Pope, S.Smith, W.Irving, E.Dickinson, P.B.Shelley, K.Marx, S.Freud, S.Potter şi C.N.Parkinson	31
9. Psihologia Ierarhologiei	37
10. Spirala lui Peter	42
11. Patologia succesului	43
12. Indicii nemedicale asupra Nivelului Final	46
13. Sănătate şi fericire la coeficientul de promovare zero. Posibilitate reală sau vis amăgitor ?	51.
14. Incompetenţa creatoare. Cum să eviţi ultima promovare	56
15. Extindere darwiniană	61
Glosar	